

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISAS E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO DO MESTRADO:
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E FORMAS DE GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CRITÉRIOS DE ANÁLISE DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS
UTILIZADOS NA SELEÇÃO DE GERENTES:
UM ESTUDO DE MULTICASO**

AUTORA: MÁRCIA MAY GOMEL

CURITIBA, MARÇO DE 1996

PARECER

A Banca Examinadora da Dissertação, apresentada pela Mestranda MARCIA MAY GOMEL, sob o título "CRITÉRIOS DE ANÁLISE DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS NA SELEÇÃO DE GERENTES: UM ESTUDO DE MULTICASO", após argüir a candidata e ouvir suas respostas e esclarecimentos, deliberou aprová-la, com base nos seguintes Conceitos, pelos Membros: Professora Doutora Mirian Palmeira - 9,0 (nove), Professor Doutor Clóvis L. Machado-da-Silva - 8,5 (oito inteiros e cinco décimos), e Professor Doutor João Carlos da Cunha - 8,5 (oito inteiros e cinco décimos), do que resulta a aprovação com o conceito "B" .

Em face da aprovação, deliberou, ainda a Banca Examinadora, na forma regimental, considerar com a presente dissertação que a candidata Marcia May Gomel, atendeu a requisito parcial para obtenção do grau de "MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO"

É o Parecer

Curitiba, 27 de março de 1996.



Profa. Dra. Mirian Palmeira
Presidente



Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva
Examinador



Prof. Dr. João Carlos da Cunha
Examinador

MÁRCIA MAY GOMEL

**CRITÉRIOS DE ANÁLISE DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS
UTILIZADOS NA SELEÇÃO DE GERENTES:
UM ESTUDO DE MULTICASO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Pós-
Graduação em Administração, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade Federal do
Paraná. Orientadora: Profª. Dra. Mirian Palmeira

CURITIBA
1996

*Aos meus maiores ídolos,
Antonio e Maria Iphigenia Ramos May,
por terem permitido que eu
chegasse até aqui
A*

*Flávio e Bernardo Gómel,
que, com muito carinho e paciência,
respeitaram minha dedicação
a esta obra*

Agradecimentos

À Profa. Dra. Mirian Palmeira, orientadora desta dissertação,

A todos os professores e colegas do curso de Mestrado, especialmente à secretária, Áurea Koch,

Aos profissionais da área de recursos humanos das empresas do setor metal-mecânico de Curitiba, que se dispuseram a colaborar com esta pesquisa,

A Bianca Massucci, analista de Recursos Humanos da New Holland Latino-Americana Ltda., por facilitar os contatos com as demais empresas do setor metal-mecânico,

À Fundação de Estudos Sociais do Paraná, por generosamente disponibilizar suas instalações, e aos colegas professores dessa instituição, pelo apoio e auxílio,

Aos amigos e familiares, que se prontificaram a ouvir e discutir idéias desta pesquisa, além de prestarem grande ajuda e incentivo,

A todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão do presente trabalho, especialmente à Sra. Ozilda Garcez Peixoto, que carinhosamente cedeu seu lar.

SUMÁRIO

	LISTA DE ANEXOS	viii
	RESUMO	ix
	ABSTRACT	x
1	INTRODUÇÃO	1
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	1
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	9
1.2.1	Objetivo geral	9
1.2.2	Objetivos específicos	9
1.3	JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES	11
1.3.1	Do ponto de vista acadêmico	11
1.3.2	Do ponto de vista organizacional	11
1.3.3	Do ponto de vista do candidato a um emprego	12
2	BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	14
2.1	A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.1.1	Recrutamento e seleção de pessoal	15
2.1.1.1	A importância do recrutamento de pessoal	15
2.1.1.2	O conceito de seleção de pessoal	17
2.1.1.3	Os métodos de coleta de informações	19
2.1.1.4	O uso de consultorias na seleção de gerentes	30
2.1.1.5	A subjetividade do processo seletivo	33
2.1.1.6	Novos e antigos critérios de seleção	42
2.2	GERENTES	46

3	METODOLOGIA	49
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	51
3.1.1	Pergunta de pesquisa	51
3.1.2	Definição constitutiva dos termos considerados de relevância nesta pesquisa	52
3.2	DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA	57
3.2.1	População	58
3.2.2	Coleta e tratamento de dados	60
3.2.2.1	A pesquisa documental	61
3.2.2.2	Sobre o uso de entrevistas	62
3.2.3	Limitações da pesquisa	64
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	66
4.1	RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	70
4.1.1	As etapas de contratação	70
4.2	ANÁLISE DE DOCUMENTOS	88
4.3	RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADOS ..	89
4.3.1	Perguntas do questionário	89
5	CONCLUSÕES	106
5.1	IMPLICAÇÕES DOS RESULTADOS	111
5.1.1	Do ponto de vista acadêmico	111
5.1.2	Do ponto de vista organizacional	111
5.1.3	Do ponto de vista de um candidato a um emprego	114
5.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	114

ANEXOS	xi
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	xxiv

Lista de Anexos

Anexo 1 - Questionário aplicado

Anexo 2 - Roteiro das entrevistas semi-estruturadas

Anexo 3 - Relação das perguntas e tabulação das respostas dos questionários aplicados

Anexo 4 - Metodologia de análise das respostas dos questionários

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo descrever os critérios utilizados na análise de características pessoais, durante o processo de seleção de candidatos a gerentes. Foram pesquisados os procedimentos de recrutamento e seleção nas empresas de grande porte do setor metal-mecânico, localizadas em Curitiba e região metropolitana. Esses critérios de seleção foram identificados através dos resultados de: (1) entrevistas pessoais, com representantes dos setores de recrutamento e seleção; (2) análise de documentos utilizados no processo seletivo; e (3) respostas a questionários estruturados. Os resultados indicam que os critérios utilizados com maior frequência são os que dizem respeito a análise curricular, estabilidade profissional, aparência física, estilo de vida e resultados alcançados anteriormente. Todavia, as conclusões mais relevantes dizem respeito à falta de formulários específicos que registrem - previamente e com clareza - os requisitos do cargo, os critérios que serão analisados para o preenchimento específico daqueles requisitos, o desempenho de cada candidato durante o processo seletivo e a justificativa para a escolha ou rejeição de cada candidato.

Abstract

This work describes the criteria used on the analysis of personal characteristics during the selection process of candidates for manager posts. Recruiting and selection procedures were searched in metal-mechanical companies with over 500 employees, located in Curitiba and metropolitan region. The criteria of selection were identified through the results of the following items: (1) personal interviews with the ones in charge of the selection and recruiting sectors; (2) analysis of documents included on selection process; (3) answers to structured inquiries. The results point out that the most frequently used criteria are those related to curriculum analysis, professional stability, physical appearance, life style and results previously achieved. Nevertheless, the most relevant conclusions are concerned to the lack of specific forms that register - clearly and previously- the requirements of the job, the criteria to be analysed for the specific accomplishment of those requirements, the performance of each candidate during the selection process and the justification for the choice or rejection of each candidate.

1 INTRODUÇÃO

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O processo tradicional de seleção de recursos humanos envolve cerca de doze etapas, desde o surgimento da *necessidade de mão-de-obra* até a *admissão*. É um processo extenso e, por vezes, demorado. “Todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo” (CHIAVENATO, 1994, p. 193). Através dessa afirmação, salienta-se que a seleção de recursos humanos é um processo formal, inerente às organizações. Portanto, um processo sujeito a uma série de regras que devem ser seguidas objetivamente. O sucesso na escolha do funcionário adequado depende - segundo Chiavenato - da obediência a essas regras.

Uma vez que a seleção de recursos humanos pode ser expressa em um conjunto de procedimentos preestabelecidos, supõe-se que as organizações podem dominar este processo, sem grandes dificuldades.

Entretanto, autores como Peter F. Drucker, afirmam que “a atividade gerencial mais importante e mais negligenciada é a escolha de um novo colaborador” (BUENO, 1994, p. 55). De acordo com BUENO,

É comum vermos o processo de seleção de pessoal ser conduzido por pessoas que não têm talento, preparo, técnica, experiência e conhecimento para uma tarefa por demais complexa. A negligência e a incompetência resultam em rotatividade (‘turnover’) elevada: apenas 50% das pessoas contratadas continuam em seus empregos após seis meses de admissão. Os que sobrevivem, entretanto, não significam sucesso, necessariamente. Muitos vegetam ou criam úlceras com suas frustrações e a organização paga caro pela sua falta de profissionalismo. (p. 55).

A falha na seleção de pessoal pode estar no processo em si - por exemplo, numa eventual displicência no momento da descrição do cargo disponível. Porém, WEISS (1992, p. 10) alerta para a dificuldade em se descobrir o real problema: “As pessoas se queixam com frequência de que ‘não conseguem funcionários como antigamente’, mas não há como saber se isso acontece porque há algo errado com o pessoal que você contrata ou na maneira como os contrata”. O próprio autor completa: “infelizmente, a maioria das organizações não treina gerentes para entrevistar, selecionar e contratar as pessoas certas. Quanto menor a organização, menor a probabilidade de oferecer treinamento nessa área crucial. E bons entrevistadores não nascem sabendo”.

Portanto, de acordo com Weiss e Bueno, um dos problemas da seleção de pessoal está centrado no próprio selecionador. A seleção de candidatos requer um treinamento específico do selecionador.

Um selecionador preparado é condição necessária, mas não suficiente. O processo de seleção envolve opiniões, valores, conceitos e preconceitos inerentes a cada selecionador. Isso já fora constatado por Hollingworth, em sua pesquisa de 1922 (apud LODI, 1977, p. 11), em que declara:

os resultados de um painel de doze entrevistadores (gerentes de vendas), opinando sobre 57 candidatos a vendedor, apresentou classificações bastante discrepantes. Por exemplo, um dos candidatos foi classificado em 1o. lugar por um entrevistador e em 57o. por outro...

A diferença na análise desses candidatos demonstra que o processo de seleção envolve critérios particulares do selecionador.

O grupo Catho, conhecida empresa paulista especializada em seleção e colocação de executivos no mercado, realizou uma pesquisa sobre os critérios que regem a seleção. Em reportagem publicada no início de 1995 (Estilo de

resultados, 1.995, p. 40-1), são demonstrados alguns resultados. Na prática, verifica-se que a idade do candidato, sua aparência física e seus hábitos pessoais têm um peso significativo na decisão do contratante. Isto é, as *características pessoais* dos candidatos influenciam consideravelmente a seleção.

O peso das características pessoais é lembrado por CHIAVENATO (1994, p. 194) no texto seguinte: “a fim de resguardar a objetividade e a precisão, a seleção, do ponto de vista de seu processamento, deve ser tomada como um processo realista de comparação entre duas variáveis: os *requisitos* do cargo e o perfil das *características* dos candidatos que se apresentam.”

Portanto, a subjetividade no processo de seleção é real. Uma vez que as pessoas que estão selecionando possuem conceitos próprios e neles podem se basear para avaliar um candidato, o processo formal de seleção perde uma de suas principais características: a precisão.

BUENO (1994, p. 167) corrobora tal colocação com este ponto de vista: “os preconceitos estão introjetados nos nossos cromossomos, por isso, mesmo que você esbraveje que não os tem, cuidado, eles podem prejudicar o processo seletivo”.

De todo o processo, a entrevista é o momento de maior subjetividade. Por exemplo, o que pode ser considerado prova de competência por um avaliador, pode não sê-lo por outro.

“No currículo dá para colocar qualquer coisa, mas só as entrevistas vão mostrar quem é, de fato, o candidato”, afirma um candidato a emprego, em artigo de SGANZERLA (1995, p. 128).

Na entrevista, o candidato tem a chance de vender uma imagem - ele pode encobrir ou enfatizar alguns aspectos, conforme lhe convier. A imagem que ele

apresenta não é necessariamente a sua. Além disso, WEISS (1992, p. 14) lembra que “muitos [selecionadores] empregam com base em sua auto-imagem”.

CAVEDON (1991, p. 45) diz que

Os indivíduos que buscam uma vaga na organização assumem uma atitude teatral. O candidato tenta ‘vender’ uma imagem de retidão moral, competência, inteligência, simpatia, domínio do conhecimento necessário à realização de tarefas as quais está se predispondo a executar. Alguns apresentam um comportamento tão estudado que parecem haver decorado aquilo que falam.

Segundo LODI (1977, p. 41),

Qualquer entrevista pretende ser uma medida de pessoas. Como medida ou instrumento de precisão, ela deve precaver-se de interferências negativas, excesso de dosagem ou erros de critério. Esses são os assim chamados preconceitos. Quando os preconceitos orientam mal a mira de um instrumento sistemático como pretende ser a entrevista, *resulta um acúmulo de fatos sistematizados na direção errada*. [...] Os erros das entrevistas podem se dever à falta de preparação ou de técnica, mas os preconceitos persistem mesmo em pessoas que já dominam as entrevistas ou as preparam bem. Os preconceitos são atitudes permanentes e, portanto, causam desvios permanentes.

Ainda sobre entrevistas, AQUINO (1980, p. 165) alerta para o excesso de ritualismo na admissão de um empregado e para o papel cerimonial que o candidato assume, com as seguintes palavras:

A maioria dos aspirantes a emprego cultiva uma conduta estudada, em virtude do interesse em entrar na empresa de qualquer maneira. É raro o candidato que não tenha capacidade para representar muito bem. Dessa maneira, os responsáveis pela função procura [recrutamento e seleção], especialmente o selecionador, precisam precaver-se com relação à capacidade de teatralização dos postulantes a emprego, procurando cruzar as diversas manifestações dos candidatos e tirar conclusões seguras.

A própria aparência física do candidato, por exemplo, pode pesar significativamente na decisão do contratante. Entre os itens que compõem a

aparência física, estão o modo de vestir, o corte de cabelo, a higiene pessoal, o uso de adereços, entre outros. Para Thomas CASE (1989, p. 125), “antes de sair à rua buscando novos contatos e agendando suas entrevistas nas empresas, você deve preparar-se para criar uma boa impressão. Você deve investir em si mesmo.” Nesse seu livro, Case elabora uma série de conselhos para aqueles que procuram por um emprego. Dentre eles, destaca-se o conselho: “aprenda tipos de personalidade e atitudes que todos os entrevistadores querem ver.” (p. 143).

Entre os candidatos que mais vivenciam os critérios subjetivos, encontram-se aqueles em início de carreira, que ainda não possuem realizações concretas que possam vir a ser avaliadas num processo de seleção.

Em função da pouca experiência profissional, torna-se difícil selecionar esses candidatos apenas com base em currículos. Nesses casos, a empresa que seleciona tem que recorrer à análise de outros aspectos do candidato, como, por exemplo, o tipo de escola que frequentou, seus hábitos pessoais e tudo o que possa denotar sua provável competência profissional.

Parece aceitável que quando houver falta de dados concretos para a seleção de pessoas com pouca experiência se lance mão dos mais diversos critérios.

Contudo, presume-se que na seleção em níveis mais elevados, como nos de gerente, também há aspectos subjetivos envolvidos no processo. A princípio, não há razão para que os gerentes sejam contratados sob critérios subjetivos; eles têm um passado documentado em seu *curriculum vitae*, que pode indicar o tipo de pessoas e de profissionais que eles são. É provável que muitas das contratações de gerentes estejam baseadas em critérios variáveis, passíveis da boa vontade dos selecionadores.

Entretanto, a própria avaliação curricular gera controvérsias. DALE, consultor de recursos humanos, em artigo recente (Como avaliar pessoas, 1.995, p. 110), afirma que “o mais importante a ser avaliado em um candidato a uma vaga são as suas realizações, o que o sujeito fez. [...] Tem gente que acha importante conhecer os interesses pessoais de um candidato. Para mim, essas são informações irrelevantes. O que importa é estabilidade, que tem a ver com realização”.

Já outro consultor em São Paulo (GOMES, 1995a, p. 57), garante que “experiência de trabalho é um paradigma que caiu. Ou seja, currículo encorpado não é garantia de emprego”. Na mesma reportagem, fica claro que alguns executivos não se prendem a padrões de contratação. “Na hora de contratar, como sempre, Rosner não deu atenção às regras. Ele afirma que ‘dá para conhecer uma pessoa nos primeiros 60 segundos de conversa.’ ” (ibidem, p. 57).

Além dos eventuais vieses que podem surgir na avaliação de candidatos, o fato é que alguns consultores afirmam que “as qualidades mais necessárias hoje podem não ser as que eram as mais valorizadas pouco tempo atrás.” (Como avaliar pessoas, 1995, p. 110).

Outro aspecto que deve ser lembrado é quanto aos tabus na hora da escolha. Uma empresa de brinquedos instalada no Brasil admite que a idade média dos gerentes contratados é de 30 anos. “A filosofia dessa empresa privilegia o potencial em detrimento da experiência.” (GOMES, 1995a, p. 59). Nesse artigo, há a seguinte colocação:

Agora, os escritórios de *headhunting* dão pouca consideração a quem chegou aos 32 anos sem um cargo de gerência no currículo. Mais que isso: é indispensável ter experiência em várias áreas da empresa, da administração à produção, dos recursos humanos ao marketing. Melhor

ainda se for em empresas diferentes, de culturas diferentes. Numa familiar e numa multinacional, por exemplo.

Outro aspecto que ainda existe é a ampla predominância masculina nas empresas. Uma pesquisa americana constatou que apenas 29 de um total de 133 jovens executivos, eram mulheres, ou seja, 22%. No Brasil, também há indícios de que existem poucas mulheres conquistando os escalões mais altos (GOMES, 1995a).

O fato é que, para os setores de recrutamento e seleção, o desafio é como selecionar aqueles que podem cooperar com as mudanças organizacionais, aprender (e desaprender) rapidamente, e trabalhar em pequenos grupos transitórios. Esses são só alguns motivos pelos quais as empresas não podem, negligenciar o processo de escolha de novos colaboradores.

O senso comum diz que há uma tendência natural do ser humano em se deixar levar pela máxima “o que é belo é bom”. Esta pesquisa parte do princípio de que é difícil para o selecionador desligar-se da imagem do candidato, acima de tudo porque essa imagem pode significar a personificação da própria empresa que ele irá representar.

No caso específico dos gerentes, supõe-se que a imagem da pessoa que está sendo contratada pese ainda mais na decisão. Esta suposição é embasada no fato de que a exposição dos gerentes, em suas diversas esferas de relacionamento, pode refletir ainda mais o estágio que a empresa atravessa.

Portanto, o propósito deste projeto é levantar, do ponto de vista da empresa contratante, quais *os critérios utilizados na análise de características pessoais dos candidatos que se habilitam para os cargos de gerentes*. Através desses dados, pretende-se avaliar o grau de relevância dos aspectos pessoais do candidato na decisão de contratação. Essa avaliação deverá ser feita por meio

da *análise de documentos* que fazem parte do processo de recrutamento e seleção, e de *entrevistas* com pessoas que trabalham nesses setores. Nos documentos, pretende-se detectar a existência de critérios para a avaliação das características pessoais. E as entrevistas deverão corroborar - ou não - os elementos eventualmente detectados nos documentos.

Para alcançar os objetivos desta dissertação, é necessário estudar a sistematização da seleção de pessoal. Portanto, a realização da pesquisa só é possível em empresas que possuem um processo formalizado de seleção de recursos humanos. As empresas de grande porte são as que podem apresentar um maior grau de formalização de suas políticas administrativas.

O ideal seria que fossem estudadas empresas de grande porte de diversos ramos industriais. Entre os vários setores, foi escolhido o ramo metal-mecânico.

Dentro da estrutura industrial brasileira, os gêneros selecionados - material de transportes, mecânica, metalurgia e material elétrico e de comunicações, que têm se constituído em um dos núcleos mais dinâmicos da economia brasileira desde os anos 50, foram diagnosticados por Haguenauer como fazendo parte do complexo metal-mecânico. (IPARDES, 1994, p. 37).

A escolha do setor metal-mecânico deve-se a duas razões:

1. A concentração dessas empresas na região metropolitana de Curitiba - são 960 cadastradas junto ao SEBRAE/PR (1995);
2. O suposto grau de formalização dessas empresas, presente tanto em seus processos industriais, quanto nos administrativos. O fato de essas indústrias requererem mão-de-obra especializada, em todos os níveis, deve fazer com que aumente a necessidade de estruturação de seus setores de recrutamento e seleção. Conseqüentemente, supõe-se que as informações coletadas por esses setores sejam organizadas e preservadas através dos anos. Portanto,

os dados para pesquisa devem estar disponíveis de forma previamente organizada.

Em resumo, este trabalho pretende *descrever os critérios de análise das características pessoais utilizados na seleção dos candidatos a gerentes nas empresas selecionadas.*

1.2 OBJETIVOS

Este estudo pretende verificar como são avaliadas as características pessoais dos candidatos a gerentes de determinadas empresas, como parte do processo de seleção desses candidatos.

1.2.1 Objetivo geral

Detectar os critérios de análise das características pessoais utilizados na seleção dos candidatos a gerentes de empresas de grande porte, do setor metal-mecânico, localizadas na região metropolitana de Curitiba.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1 Verificar a importância da análise curricular na avaliação geral do candidato;
- 2 Descrever o grau de importância da estabilidade profissional do candidato em empregos anteriores;

- 3 Verificar a frequência com que as fontes de referência apresentadas pelos candidatos são conferidas;
- 4 Verificar se a aparência física dos candidatos é uma característica relevante na decisão do contratante;
- 5 Identificar a importância que o estilo de vida apresentado pelo candidato exerce sobre as decisões do contratante;
- 6 Verificar se há relação entre os hábitos pessoais dos candidatos e suas perspectivas de contratação;
- 7 Detectar a importância do modo de o candidato se portar, na decisão do contratante;
- 8 Verificar se o interesse que o candidato demonstra pela empresa é de relevância na decisão de seleção;
- 9 Analisar se o autoconceito que o candidato elabora tem importância na decisão do contratante;
- 10 Verificar se as realizações profissionais anteriores do candidato têm importância na decisão do contratante;
- 11 Detectar a importância da capacidade de comunicação verbal apresentada pelo candidato sobre a decisão do contratante;

- 12 Avaliar a importância da ética profissional do candidato sobre a decisão do contratante;
- 13 Identificar a relevância dos valores éticos pessoais do candidato na decisão de seleção;
- 14 Detectar a existência de barreiras enfrentadas pelos candidatos que passaram por várias carreiras diferentes, antes de se candidatarem à vaga em questão.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

1.3.1 Do ponto de vista acadêmico

Os autores da área de recursos humanos têm contribuído para uma ampla produção bibliográfica em Administração. Várias obras procuram elucidar as questões referentes à seleção de candidatos. Porém, a respeito dos critérios de seleção, acredita-se que ainda haja o que deve ser discutido. Este projeto pretende contribuir para uma compreensão maior dos critérios que direcionam a decisão dos contratantes de recursos humanos.

1.3.2 Do ponto de vista organizacional

Para as empresas, é interessante que se verifiquem as bases dos métodos de seleção. Esta pesquisa pretende elucidar os verdadeiros motivos que norteiam a

decisão do contratante. Ao final da pesquisa, pode-se vir a concluir que as empresas pesquisadas desenvolveram práticas específicas de contratação, baseadas em critérios próprios de preenchimento de seus quadros. Verificar a maneira como esses processos foram desenvolvidos é fundamental para que se conheça a postura das organizações perante novas contratações. Além disso, a fim de prestar as informações requisitadas pela pesquisa, cada organização irá rever o seu próprio modo de seleção.

1.3.3 Do ponto de vista do candidato a um emprego

Este projeto pretende auxiliar tanto aqueles que almejam novas ou diferentes colocações, como aqueles que procuram sua primeira chance no mercado. Ambas as categorias devem estar cientes das regras que regem o processo de seleção - como, por exemplo, saber quais são os fatores relevantes da entrevista.

Aqueles que tiverem acesso aos resultados desta pesquisa, poderão se preparar com mais propriedade para a seleção, pois terão conhecimento do que está sendo realmente avaliado.

De acordo com a seqüência deste trabalho, o segundo capítulo traz os conceitos que construíram a **Base teórico-empírica**, baseados principalmente nos conceitos de *Administração de recursos humanos*, e de *Gerência administrativa*.

As questões referentes à **Metodologia** são tratadas no capítulo três onde, com detalhes, são expostas a *Especificação do problema de pesquisa* e a *Delimitação e perspectiva da pesquisa*.

No capítulo quatro, a **Descrição e análise de resultados** é feita com base nos *Resultados das entrevistas*, na *Análise de documentos* e nas *Respostas aos questionários estruturados*.

E, por conseguinte, o quinto capítulo apresenta as **Conclusões** da pesquisa, apontando as *Implicações dos resultados* e as *Sugestões para pesquisas futuras*.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Este trabalho tem como base os conceitos de seleção de pessoal. Antes, porém, é necessário enquadrar o processo de seleção dentro da Administração de Recursos Humanos (ARH).

A ARH, também denominada Administração de Pessoal, existe para melhorar a efetividade dos recursos humanos nas organizações. Academicamente, o estudo da ARH solicita uma descrição do que os administradores de recursos humanos fazem e uma prescrição do que devem fazer. Na prática, este propósito exige que os recursos humanos contribuam - direta ou indiretamente - para melhor efetividade organizacional. [...] O propósito da ARH é prover as organizações com uma força efetiva de trabalho. Para conseguir este propósito, o estudo da administração de pessoal revela como os empresários obtêm, desenvolvem, utilizam, avaliam, mantêm e retêm o número certo e os tipos certos de trabalhadores. (WERTHER et alii, 1983, p. 6).

De acordo com CHIAVENATO (1994), a ARH é constituída de subsistemas interdependentes:

- . Subsistema de provisão (ou suprimento) de recursos humanos
- . Subsistema de aplicação de recursos humanos
- . Subsistema de manutenção de recursos humanos
- . Subsistema de desenvolvimento de recursos humanos
- . Subsistema de controle de recursos humanos

É dentro do subsistema de provisão (ou suprimento) de recursos humanos que se encontram as atividades de planejamento de recursos humanos, pesquisa de mercado de mão-de-obra, *recrutamento e seleção*, e desses últimos é feito um maior detalhamento a seguir.

2.1.1 Recrutamento e seleção de pessoal

2.1.1.1 A importância do recrutamento de pessoal

Para que a seleção de pessoal seja eficaz, deve-se começar com a escolha do tipo de processo de *recrutamento de pessoal*.

Ainda conforme CHIAVENATO (1994, p. 175),

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação. [...] Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o *processo de seleção*. Aliás, a função do recrutamento é a de suprir a *seleção* de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

É através do processo de recrutamento que os candidatos tomam conhecimento das vagas disponíveis nas organizações. A função de recrutar candidatos é - normalmente - exercida pelo Departamento de Pessoal da empresa.

Os meios de recrutamento podem variar conforme as necessidades da organização.

- **Meios de recrutamento**

O recrutamento é *interno* quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através de remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos ou ainda transferidos com promoção. [...] O recrutamento é *externo* quando, a organização procura preencher a vaga com candidatos externos, atraídos pelas técnicas de recrutamento. (CHIAVENATO, 1994, p. 180; 184)

Segundo BUENO (1994, p. 105-7), as principais fontes de recrutamento externo são: jornais e revistas especializados, consultorias, agências de emprego, empresas em geral e entidades em geral.

A escolha do tipo de recrutamento a ser realizado depende de vários fatores - do cargo que está disponível, por exemplo. Para os cargos que requerem funções específicas, as fontes de recrutamento costumam ser *externas*, pois a função exige habilidades inerentes a ela. Porém, se a necessidade for de uma pessoa que conheça a fundo a rotina da organização, o recrutamento deverá ser *interno*. O ramo da empresa é outro fator que pode influenciar no recrutamento. Por exemplo, os bancos são entidades que costumam esgotar suas fontes de recrutamento *interno*, antes de procurar funcionários *externamente*.

O tamanho da empresa parece *não* influenciar no tipo de recrutamento. A princípio, as empresas maiores têm mais condições de recorrer a contratações *externas* do que as menores. Por sua vez, as empresas menores com frequência não possuem pessoas adequadas para o preenchimento *interno* dos cargos; por isso, também recorrem às fontes *externas*.

Portanto, a avaliação do tipo de recrutamento adequado é feita em função da melhor oferta de mão-de-obra qualificada para o emprego em questão.

Para fins desta pesquisa, serão considerados os cargos preenchidos preferencialmente através de *recrutamento externo*, pois, nesses casos, as organizações desconhecem os candidatos e têm que recorrer a todas as etapas de seleção. Entretanto, isso não será um fator limitante na análise dos resultados. Também serão identificados os critérios utilizados nas práticas de *recrutamento interno*, que consistem basicamente nos procedimentos de promoção e movimentação interna de pessoal.

2.1.1.2 O conceito de seleção de pessoal

De acordo com CHIAVENATO (1994, p. 193-4), “a seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal”. O autor completa que a seleção pode ser vista como processo de comparação ou de decisão.

Seleção como um processo de comparação

A fim de manter a objetividade e a precisão, a seleção deve ser tomada como um processo realista de comparação entre duas variáveis: os *requisitos para o cargo* (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e *características dos candidatos* que se apresentam.

A comparação é tipicamente uma função de *staff*, desenvolvida especificamente pelo órgão de seleção de recursos humanos da empresa. Por intermédio da comparação, o órgão de seleção recomenda ao órgão requisitante determinado(s) candidato(s) aprovado(s).

[...] No fundo, a comparação corresponde grosseiramente ao esquema de inspeção de controle de qualidade utilizada na inspeção de produtos.

Seleção como um processo de decisão

O órgão de seleção (*staff*) não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados. A decisão de aceitá-los ou rejeitá-los é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função de staff (prestação de serviço pelo órgão especializado).

Como um processo de decisão, a seleção comporta três modelos de comportamento:

a. Modelo de colocação: quando há um candidato e uma vaga a ser preenchida. Neste caso, o candidato não sofre rejeição alguma.

b. Modelo de seleção: quando existem vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Parte-se do princípio de que as vagas devem ser preenchidas com indivíduos adequados, e o processo somente pára quando tal objetivo é alcançado. Esse modelo baseia-se na hipótese de que as necessidades principais a serem satisfeitas pertencem à organização.

c. Modelo de classificação: é a abordagem mais ampla e situacional, quando existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Se o candidato for rejeitado para determinada vaga, passa a ser comparado com os requisitos para outra vaga, até se esgotarem os cargos vacantes. Este modelo parte do princípio mais ampliado de candidato, ou seja, a

organização não o considera para determinado e único cargo, mas como um candidato da organização, que será posicionado no cargo mais adequado às suas características.

O “modelo de seleção” é aquele que realmente escolhe *um* candidato para cada vaga, em detrimento dos demais. Para fins desta pesquisa, serão considerados os processos de seleção que utilizam este modelo, uma vez que estão em análise as razões que levam à escolha de determinado candidato.

LOBOS (1979, p. 161) faz uma análise mais sintética das etapas do processo de seleção, em comparação com os procedimentos sugeridos por CHIAVENATO na introdução deste trabalho:

1.	Solicitação de emprego
2.	Testes
3.	Entrevista
4.	Exame médico
5.	Referências de terceiros
6.	Decisão de seleção/contratação
7.	Convite

O número - e a denominação - de etapas varia de acordo com as regras de cada empresa. Além disso, etapas são acrescentadas ou excluídas, em razão do cargo disponível. Exemplo disso são as diversas entrevistas realizadas com executivos antes de se tomar a decisão de contratação¹.

Na realidade, o processo de seleção não pretende ater-se a um conjunto fixo de regras. Independentemente de sua forma, o processo deve ser eficiente o bastante no fornecimento de subsídios para a seleção. O contratante deve

¹ *Contratação* diz respeito aos contratos empregatícios firmados entre empregador e empregado. O momento da contratação envolve - além dos trâmites burocráticos inerentes a cada empresa - o esclarecimento sobre as regras e os costumes cotidianos da organização. O termo “decisão” de contratação refere-se à decisão de selecionar a pessoa mais qualificada e adequada ao cargo disponível.

embasar sua decisão em informações sobre o desempenho passado do candidato, na certeza de, assim, obter pistas sobre seu desempenho futuro.

2.1.1.3 Os métodos de coleta de informações

De acordo com LODI (1977, p. 14),

a *entrevista* sendo essencialmente um método de coleta de informações coexiste com outros dois métodos mais conhecidos: a *observação* e a *documentação*. [...] O entrevistador sempre está interpretando documentos prévios à entrevista (fichas, resultados dos testes) e observando o comportamento do entrevistado.

Durante a entrevista, a observação é empregada de diversas maneiras: (a) para observar a vida do entrevistado em seu ambiente natural e em sua interação com seus familiares ou pessoas de trato cotidiano; (b) para notar como reage às perguntas, seu tom de voz, as hesitações e as atitudes para com o entrevistador; (c) para observar se o entrevistado age realmente como diz ao entrevistador.

A observação é parcial e seletiva. Ela não pode estar em todos os ângulos e abranger todos os aspectos ao mesmo tempo. Outra limitação consiste no efeito da presença do observador, que pode prejudicar a espontaneidade da cena.

Apesar das restrições apresentadas ao método da observação, ele é reconhecido como a principal via de acesso para a compreensão do comportamento aparente dos seres humanos. “A idéia principal da observação é a inferência de características próprias a cada um que estejam por trás da maneira de ser aparente das pessoas, para que se possa atingir a interpretação do significado desse comportamento”, resume Cecília BERGAMINI (1988, p. 27).

Para a autora, o comportamento² é afetado por variáveis individuais - que atingem toda a bagagem inata, mais as experiências adquiridas ao longo das

²O *Comportamento* de um indivíduo é definido por KOLASA (1978, p.07) como “qualquer atividade observável ou mensurável dos seres humanos (ou dos animais). Também se incluem nessa categoria coisas como os aspectos afetivos do comportamento, ou, mais amplamente, as facetas das experiências individuais.”

várias fases evolutivas, tais como a infância, a adolescência e a fase adulta de cada um - e por variáveis de ordem ambiental, que envolvem os possíveis eventos extrínsecos aos indivíduos, tais como o grupo social e a cultura. Ela completa (ibidem, p. 27):

[Comportamento] é o conjunto desses dados conhecidos ao longo do tempo que vai compondo um conjunto de características únicas denominado *personalidade*. Psicologicamente falando, a *personalidade* é aquele conjunto de características próprias a cada um e que, sendo particulares, distinguem as pessoas entre si. [...] Trata-se da maneira de ser das pessoas, em seus hábitos motores, motivações psíquicas e relacionamento interpessoal. [...] Dizemos, então, que a personalidade se mostra através de tudo aquilo que a pessoa é capaz de produzir ou de ser.

Portanto, pode-se dizer que o entrevistador se utiliza do método da observação para conhecer as características de *personalidade* do entrevistado, e, assim, poder prever a maneira pela qual o futuro funcionário poderá agir e pensar em determinadas situações.

LODI (1977, p. 14) continua sua análise dos métodos de investigação.

Outra forma de investigação é o uso de documentos.[...] Em alguns casos, a documentação é a única investigação possível [o que não se aplica ao processo de seleção de pessoal]. Por outro lado, a documentação é limitada: não ajuda a prever o futuro, não explica os motivos, pode conduzir a erros de interpretação, pode não ser central para o interesse do investigador. As vantagens e desvantagens desses métodos atestam que, quando usados em conjunto e como suplementos um do outro, os três métodos podem ser muito úteis.

É importante lembrar que é raro existir uma entrevista que não utilize questionários. Para BOYD & WESTFALL (1978, p. 137;142),

O questionário e a observação são os dois métodos básicos de coleta de dados. [...] Não importa qual seja o projeto de pesquisa usado; os dados necessários serão coletados por um ou pelos

Já HERSEY & BLANCHARD (1974, p.12) apresentam um conceito sucinto de comportamento: “na realidade, todo comportamento é uma série de atividades. E em qualquer momento podemos decidir mudar de atividade ou combinação de atividades, e começar a fazer outras.”

dois métodos. [...] Os estudos por questionários podem ser conduzidos por listas formais de questões que são perguntadas conforme estão escritas. Quando não são usados questionários formais, o entrevistador adapta o seu roteiro de perguntas para cada entrevista, à medida que a mesma se desenvolve. O primeiro tipo é chamado de *questionário estruturado*, enquanto que o último é o *não-estruturado*.

O questionário orienta o curso da entrevista. Portanto, o entrevistador pode partir de questões pré-elaboradas (questionário estruturado) ou adaptar as perguntas ao entrevistado (questionário não-estruturado).

Uma das maneiras de os entrevistadores reduzirem o caráter subjetivo das entrevistas de seleção é através dos questionários estruturados. A avaliação de diferentes respostas a perguntas idênticas é de grande auxílio na análise dos candidatos.

A revisão dos questionários utilizados pelas empresas em suas entrevistas é fundamental no esclarecimento do processo de seleção.

Além da observação e da documentação, LODI (1977, p. 26) cita dois outros métodos de investigação:

A empatia é definida como processo pelo qual uma pessoa é capaz de se colocar no papel e situação de outra pessoa para compreender seus sentimentos, pontos de vista, atitudes e tendências para agir numa dada situação.

A participação é outro método definido como agir numa situação onde as metas necessitam de modificação recíproca entre duas ou mais pessoas. [...] A participação aumenta a capacidade de empatia de um observador.

Não há método mais importante na coleta de dados do que a observação, onde as informações são percebidas e inferidas sem necessidade de verbalização. A observação não exclui, no entanto, a entrevista porque esta traz informações de caráter subjetivo, por exemplo opiniões, que não são obtidas da pura observação.

Portanto, os métodos citados complementam-se entre si. Nenhum deles, se usado separadamente, fornece subsídios suficientes para a tomada de decisão. Mas, se utilizados em conjunto, esses métodos facilitam a escolha.

“A entrevista está, pois, inserida no contexto dos métodos de investigação, completa os outros métodos e é por eles completada”, conclui LODI (1977, p. 27).

Os métodos da empatia e da observação, por exemplo, são singulares a cada entrevistador. Isso faz com que cada entrevista seja um processo subjetivo, sujeito a interferências de quem o comanda. É este caráter subjetivo que forma a análise da entrevista tão relevante neste trabalho.

• **Análise da entrevista como método de investigação**

Uma entrevista não consegue avaliar todos os aspectos do indivíduo. PONTES (1988, p. 114) cita os fatores que a entrevista abrange satisfatoriamente, quais sejam:

- Aparência pessoal
- Facilidade de expressão
- Autoconfiança
- Intenções do candidato quanto ao emprego
- Quantidade da sua experiência
- Conhecimento do trabalho
- Interesses sociais e *hobbies*
- Habilidade durante a conversação (inclusive calor na abordagem pessoal)
- Aspectos agradáveis ou desagradáveis
- Formação escolar e atualização dos conhecimentos
- Cultura
- Domínio da linguagem
- Conhecimento de idiomas estrangeiros
- Organização e apresentação de idéias
- Motivações quanto ao emprego
- Rapidez e compreensão durante a entrevista
- Expectativas futuras
- Aspectos familiares
- Estabilidade nos empregos

Podem ocorrer, durante a entrevista de seleção, tendências de julgamento por parte do entrevistador em relação ao entrevistado. O entrevistador pode fazer uso de critérios pessoais para avaliar a *competência* do candidato³. Essas tendências são denominadas *propensões dos entrevistadores* e ocorrem quando o entrevistador não consegue separar a pessoa do seu comportamento, desempenho e potencial para o trabalho.

Ou, ainda, quando ele se apega demasiadamente a características pessoais do candidato, tais como aparência física e maneira de se expressar.

Para PONTES (ibidem, p. 115), as propensões mais importantes são:

Efeito-halo → são os julgamentos à primeira vista. Baseado em informações iniciais limitadas, o entrevistador deixa-se influenciar fazendo avaliação sobre outras características do entrevistado;

Preconceito pessoal → são as avaliações feitas de candidatos através de discriminações conscientes. É quando o entrevistado tem preconceito contra grupos específicos;

Respostas telegrafadas → ocorrem quando o entrevistador formula perguntas e, de certa forma, deixa claro ao candidato qual a resposta desejada;

Dominação do entrevistador → é quando o entrevistador usa da entrevista para falar dele próprio ou gasta todo o tempo narrando os aspectos do cargo ou da empresa.

A capacidade de avaliação da entrevista é bastante prejudicada em função desses erros.

Na verdade, alguns dos fatores apontados pelo citado autor como sendo avaliados pela entrevista, podem selecionar previamente os candidatos através

³ Para fins deste trabalho, será considerado o conceito de *Competência* relacionado à capacidade do indivíduo em realizar suas funções de maneira eficaz. A análise da competência do candidato pode considerar as habilidades, a experiência e os resultados alcançados profissionalmente, e os conhecimentos acumulados pelo indivíduo. Podem-se, ainda, considerar outros aspectos menos diretos, como a formação acadêmica do profissional.

da avaliação curricular. Entre eles estão a “estabilidade nos empregos”⁴ e a “formação escolar e atualização do conhecimento”.

Oswaldo de Barros SANTOS (1980, p. 167), sintetiza claramente o papel das entrevistas de seleção quando assevera:

As entrevistas têm sido e continuarão a ser o processo mais comum de seleção de pessoal. Prestam-se à apreciação de traços morfológicos (aparência, compleição, simpatia, etc.), bem como à averiguação superficial de interesses, atitudes, nível de aspirações e, em muitos casos, podem contribuir poderosamente para diagnósticos psicológicos. Seu baixo nível de precisão é, porém, fato conhecido, razão pela qual seria demasiadamente ousado aceitar ou rejeitar candidatos unicamente na base de entrevistas. Seu principal valor, e nisso são insubstituíveis, é oferecer oportunidade para uma integração dos dados pessoais, para suplementar ou esclarecer dúvidas sobre o cliente, sem mencionar seu valor como técnica de aconselhamento.

YODER, citado por FRANCO (1980, p. 66), faz as seguintes críticas em relação à entrevista: “o caráter subjetivo da entrevista, que compromete sua objetividade enquanto instrumento de medida e o conseqüente acerto na tomada de decisões, deriva do fato dos entrevistados estarem sujeitos a variações de humor, à fadiga e serem impressionáveis.” Sobre os entrevistadores, Franco completa que suas atuações referem-se à atitudes preconcebidas, à tendência de favorecer candidatos cujas atitudes e pontos de vista sejam semelhantes aos seus, à falta de domínio das técnicas de entrevista, ao conhecimento insuficiente das exigências do cargo ou vaga e, finalmente, dizem respeito, também, à falta de genuíno interesse pelas pessoas.

⁴ *Estabilidade profissional* refere-se ao tempo de permanência do indivíduo em determinado emprego e/ou profissão. A análise da estabilidade está relacionada à capacidade de se alcançar resultados, pois acredita-se que só se pode realizar trabalhos consistentes, após algum tempo no exercício de determinada função.

- *A fidedignidade e a validade da entrevista*

SCHNEIDER & SCHMITT (apud BAKER e SPIER, 1990, p. 85) dizem que muitos entrevistadores acreditam firmemente na utilidade e validade das entrevistas como ferramenta de seleção⁵. Também há indícios de que os candidatos valorizam muito as entrevistas pessoais, acreditando que podem “vender” a si mesmos. Eles dizem: “se eu ao menos tiver a chance de ser entrevistado...”

Na verdade, a validade e fidedignidade da entrevista ainda não foram suficientemente demonstradas. Há dois tipos de fidedignidade (FRANCO, 1980, p. 67):

- a) *intra-individual*: quando o mesmo entrevistador efetua a mesma avaliação do mesmo candidato em duas (ou mais) ocasiões diferentes;
- b) *interindividual*: quando diferentes entrevistadores realizam a mesma avaliação do mesmo candidato.

É provável que os baixos índices de correlação entre os dois tipos de fidedignidade, apontados por pesquisas anteriores (ver JESSUP e JESSUP, apud FRANCO, 1980, p. 67), ocorram em função dos seguintes fatores:

- 1. diferentes entrevistadores cobrem áreas diferentes;
- 2. a mesma informação é ponderada diferentemente por diferentes entrevistadores;
- 3. a informação obtida, por vezes, é inexata;

⁵ O uso de entrevistas como ferramenta de seleção não é uma preferência exclusiva das empresas brasileiras. Philip LOWRY cita que 70% das organizações americanas utilizam as entrevistas não-estruturadas em suas decisões de promoção. Na Europa, essas percentagens são ainda mais altas - cerca de 90% na Inglaterra e 94% na França (1994, p.201).

4. diferentes entrevistadores apresentam comportamentos diversos e suscitam respostas diferentes do entrevistando.

Quanto à validade, ela está sujeita à qualidade na elaboração dos questionários, à escolha dos critérios de avaliação, às técnicas de observação e de análise do entrevistando.

Do mesmo modo que os questionários, as entrevistas podem ter suas posições caracterizadas num *continuum*, que vai desde a **entrevista não-estruturada** até a **estruturada**. HAYES et alii (1995, p. 419) apresentam uma definição desses dois tipos de entrevistas:

Entrevista não-estruturada: O selecionador faz perguntas sobre a formação de cada candidato, seus interesses, incluindo questões sobre sua vida profissional e educacional. O selecionador pode preferir fazer perguntas diferentes a candidatos diferentes. As perguntas realizadas também podem depender das respostas do candidato às primeiras questões da entrevista, assim como podem depender dos interesses do selecionador naquele momento.

Entrevista estruturada: Supervisores ou gerentes especialmente treinados perguntam aos candidatos uma série de questões previamente elaboradas por especialistas no cargo em aberto. Todos os candidatos são questionados com as mesmas perguntas ou são inquiridos sobre o mesmo conteúdo a respeito da função pretendida. As respostas do candidato são avaliadas pela comparação entre as mesmas e aquelas consideradas ideais, assim determinadas por especialistas na função.

BAKER e SPIER (1990) fazem uma comparação entre as características desses dois tipos:

ENTREVISTAS NÃO-ESTRUTURADAS	ENTREVISTAS ESTRUTURADAS
Os coeficientes de confiança são genericamente mais baixos do que aqueles considerados aceitáveis nas decisões sobre pessoas	Quanto mais estruturadas, mais confiabilidade elas deverão demonstrar
Os coeficientes de validade são mais baixos do que aqueles previsores do real desempenho na função	Produzem coeficientes de validade normalmente considerados úteis na previsão do desempenho no cargo

Continuação

ENTREVISTAS NÃO-ESTRUTURADAS	ENTREVISTAS ESTRUTURADAS
Não há padronização	O enfoque nos fatores críticos da função reduz o impacto de informações irrelevantes e aumenta a exatidão nas decisões de aceitação/rejeição
Entrevistadores desenvolvem um estereótipo do candidato ideal e fazem seus julgamentos em função dele	As habilidades [do entrevistador] orientadas ao processo afetam diretamente a qualidade das informações coletadas
Entrevistadores diferentes podem interpretar e pesar as informações de formas diferentes	As entrevistas devem incluir oportunidades para a troca de informações, chances de o candidato aprender sobre o cargo e a organização, e também para que o entrevistador aprenda sobre o entrevistado
Entrevistadores tendem a pesar as informações mais desfavoravelmente do que positivamente	Tomar notas durante a entrevista aumenta a absorção de informações relevantes e reduz o efeito de alguns erros de classificação
Entrevistadores tendem a tomar as decisões de aceitar/rejeitar o candidato em pouco tempo de entrevista	Entrevistadores deveriam saber o que podem ou não legalmente perguntar durante a entrevista
São altamente vulneráveis aos vieses pessoais, expectativas, preconceitos e estereótipos do entrevistador	Entrevistadores deveriam ser treinados para evitar erros típicos de classificação

Fonte: BAKER, Herbert G.; SPIER, Morris S. The employment interview: guaranteed improvement in reliability. *Public Personnel Management*, v. 19, n. 1, Spring 1990. p. 87-8.

No caso das entrevistas não-estruturadas, o entrevistador é pessoalmente responsável pelo fluxo da entrevista; é também quem determina como interpretar as respostas dos candidatos. Essas características afetam a consistência de suas avaliações. Por consequência, as decisões tomadas com base nessas avaliações perdem em fidedignidade. Além disso, segundo BAKER e SPIER (ibidem, p. 87), “a natureza da entrevista não-estruturada deixa-a aberta aos impactos da discriminação injusta.” No mesmo texto, HAKEL ironiza: “se há a intenção de alguém discriminar injustamente outra pessoa, ou de favorecer alguém, a entrevista é o lugar para isso”.

SUTTON & LOUIS (1987, p. 352) citam os principais problemas das entrevistas não-estruturadas:

1. há pouca concordância entre os entrevistadores, a respeito da qualidade dos mesmos entrevistados;
2. entrevistadores costumam tomar decisões a respeito da qualidade dos candidatos nos primeiros quatro minutos de entrevista;
3. quanto mais tempo os entrevistadores gastarem falando, e não escutando, mais tendência eles terão de qualificar os entrevistados favoravelmente;
4. entrevistadores experientes não são mais eficientes do aqueles inexperientes;
5. entrevistas são menos eficientes do que informações biográficas (encontradas nos currículos, por exemplo) e menos eficientes do que testes previsores do desempenho na função;
6. entrevistas fornecem poucos ou nenhum dado adicional além das informações biográficas e dos testes padronizados⁶.

Outro problema da entrevista não-estruturada encontra-se em aspectos legais. GABRIS & ROCK (1991) citam situações em que a corte norte-americana julgou casos em que perguntas não relacionadas com o desempenho do candidato na função foram julgadas discriminatórias⁷.

Uma das maneiras de se aumentar os coeficientes de validade das entrevistas é através da adoção de entrevistas estruturadas. Elas são superiores

⁶ Sobre essa conclusão específica, os estudos de KELLY & FISKE (apud FRANCO, 1980, p.67) apresentam resultados de outros estudos que apontam na mesma direção: "...verificou-se que quando usada apenas a informação biográfica, a correlação desta com o êxito [apresentado no desempenho posterior na função] foi de 0.24. Com a entrevista, a correlação subiu para 0.25. Ao usar-se o conjunto dos escores dos testes e a informação biográfica, obteve-se uma correlação de 0.30. E a entrevista só fez subir para 0.31." FRANCO comenta esses resultados: "Acrescentar a entrevista ao estudo combinado do *Curriculum vitae* e dos resultados dos testes objetivos é de escassa valia." (p.68).

⁷ GABRIS & ROCK comentam o caso em que perguntas tais como "seu marido aprova o seu trabalho?" e "sua família não sofrerá se você não estiver em casa para preparar o jantar?" foram julgadas preconceituosas. A organização fora obrigada a empregar a candidata, além de normalizar o pagamento retroativo de seus salários.

às não-estruturadas, com relação às suas validades e confiabilidades, enquanto ferramentas de seleção de recursos humanos.

LOWRY (1994) argumenta que uma das maiores deficiências da entrevista não-estruturada é a falta de procedimentos e padrões. Ele, então, sugere a adoção de entrevistas estruturadas; e as define como aquelas que “aplicam as mesmas questões a todos os entrevistados, provêm informações sobre o cargo e uma série de requisitos claramente especificados para o preenchimento da vaga, e oferecem padrões de comportamento predefinidos, bem como escalas de resultados ancoradas nesses padrões”. (p. 202-3).

Porém, a entrevista de seleção não seria tão amplamente adotada, se não contribuísse de algum modo para o funcionamento organizacional. SUTTON & LOUIS (1987) identificaram quatro situações sobre as quais as entrevistas de seleção podem influenciar - e freqüentemente beneficiar - as organizações e seus empregados:

1. entrevistas com pessoas externas à organização podem afetar o comprometimento dos empregados com relação à empresa;
2. entrevistas podem ser uma ferramenta útil na definição do ambiente organizacional;
3. a decisão sobre o tipo de candidato que deverá ser procurado pode ser uma forma aberta de planejamento;
4. entrevistas com pessoas externas podem aumentar o desempenho dos empregados, e com isso evitar que novas contratações sejam necessárias.

FRANCO (1980) argumenta que o emprego da entrevista deve ser restrito àqueles casos em que se pesem as relações pessoais (terá o candidato

qualidades sociais para um bom relacionamento com colegas e/ou público?) e as aspirações e motivações de carreira.

WILLIHNGANZ e MEYERS (1993) sustentam que a utilização de entrevistas estruturadas deve reduzir a magnitude de fatores externos que influenciam os escores das entrevistas. O uso de entrevistas com formatos estruturados, com questões baseadas nos resultados de análises detalhadas sobre o cargo, deve aumentar a probabilidade de os candidatos serem avaliados com respeito aos fatores relacionados com o cargo; ao mesmo tempo, deverá reduzir as chances de variáveis não relacionadas com o desempenho na função afetarem os escores das entrevistas. No texto, outros trabalhos são citados como defensores dessas proposições (CAMPION, PURSELL & BROWN, 1988; HARRIS, 1989; PURSELL, CAMPION & GAYLORD, 1980; HENEMAN, SCHWAB, HUETT & FORD, 1975; SCHWAB & HENEMAN, 1969). “Se essas proposições estiverem corretas, elas irão significar mudanças importantes aos empregadores, uma vez que muitas organizações confiam apenas nos resultados de entrevistas para as tomadas de decisão sobre contratação.” (LANCASTER, 1975).

2.1.1.4 O uso de consultorias na seleção de gerentes

A terceirização dos serviços de recrutamento e seleção, através da utilização de consultorias especializadas, é um recurso que vem sendo utilizado com frequência crescente por empresas brasileiras. A consultoria especializada parece ser uma opção na diminuição de pelo menos uma das causas dos problemas na seleção: a falta de preparo dos selecionadores. THORNTON e BYHAM (apud LOWRY, 1991, p. 19) afirmam que os “serviços de

Grande parte dos consultores oferecem dois tipos de serviços: *prognósticos* e *descrições*. Os prognósticos são solicitados basicamente com fins de seleção e promoção. As descrições, para os casos de desenvolvimento e avaliações de desempenho.

Os resultados de descrições e prognósticos, a respeito de um candidato avaliado por consultores diferentes, devem ser semelhantes. Esse princípio básico parece não fazer parte da realidade dos serviços de consultorias. Os consultores, por sua vez, podem argumentar que o uso de métodos diferentes para análise de indivíduos pode induzir a resultados diferentes. “Porém, se os relatórios são escritos a respeito das mesmas pessoas, para os mesmos objetivos (por exemplo, seleção), a questão da confiabilidade nos resultados é relevante, tanto do ponto de vista das organizações quanto dos candidatos à vaga.” (RYAN et al., 1990, p. 275).

Philip LOWRY (1991, p. 19-26) afirma que as consultorias consideram as *reuniões de consenso* - onde vários consultores discutem suas avaliações particulares a respeito de um candidato - uma das atividades mais importantes no processo de seleção. O autor confirmou, através de pesquisas, que os consultores são influenciados entre si durante essas reuniões e, que portanto, o resultado final das avaliações também pode sofrer variações.

Em resumo, os serviços de consultorias especializadas também estão sujeitos a críticas sobre a fidedignidade de seus resultados. O antagonismo das avaliações apresentadas por consultores diferentes (prognósticos ou descrições), a respeito dos mesmos indivíduos, demonstra que esse tipo de serviço *não exclui totalmente a subjetividade do processo de recrutamento e seleção*.

Em outro artigo, LOWRY (1994, p. 201-13) chega a comparar a validade da utilização dos serviços de consultorias com as entrevistas estruturadas. Ele conclui que, além de apresentarem validades similares, as entrevistas estruturadas apresentam um custo muito menor em relação às consultorias. As principais críticas às entrevistas seriam contornadas com a adoção de escalas para a tabulação dos padrões de comportamento e para a análise dos escores obtidos.

2.1.1.5 A subjetividade do processo seletivo

Vários autores trazem dados que contribuem com o senso comum, ou seja, aquele que há vários indícios de que a escolha de candidatos é cercada de preconceitos por parte dos selecionadores.

- **O preconceito sexual**

Vera DURÃO (1994, p. 9) apresenta dados que comprovam a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho - de 33,6% para 37,8%, entre 1981 e 1990. Porém, nos anos 90, elas ainda são segregadas em ramos industriais importantes, e

têm pouco acesso a cargos de direção e presidência das empresas, além de receberem salários inferiores em 40%. Apenas 23% dos trabalhadores industriais são mulheres. A maior parte deste percentual (26%) ocupa tarefas de operários, com baixa qualificação. Cerca de 11% trabalham nas fábricas em funções intermediárias (chefias, gerências, supervisões e técnicas) e só 10% são guindadas a cargos de direção.

CASE (1989, p. 31) sustenta que

Apesar das mulheres executivas estarem começando a serem contratadas para cargos de diretoria, a contratação de executivas é bem mais freqüente para cargos de profissionais especializados - supervisores e gerentes. A executiva que procura uma nova colocação também deve desenvolver sua campanha de procurar uma nova colocação com muita agressividade para superar o óbvio machismo que existe na seleção.

Na Inglaterra, surgem cursos que procuram eliminar os vieses na contratação de executivos. O conhecimento sobre a discriminação já está tão disseminado, que novos procedimentos de seleção procuram evitar o padrão “homem branco de Oxbridge”⁹. “Os procedimentos de seleção discriminam com freqüência indiretamente candidatos étnicos e mulheres, por causa da falta de conhecimento das técnicas [de análise] de personalidade.” LITTLEFIELD afirma que muitos selecionadores acabam julgando pelos critérios que dominam, isto é, escolhem pessoas como eles próprios e acabam caindo no recrutamento padronizado¹⁰. (1994, p. 16).

A discriminação contra a mulher parece aumentar se ela ainda tiver a “agravante” de ter filhos. Segundo Lygia PULPATTO (1995), “muitas [mulheres] estão impedidas de candidatar-se a um posto de trabalho por terem cometido o “crime” de serem casadas ou terem filhos. Há empresas que não contratam sequer as noivas, por considerarem a possibilidade de engravidarem.” (p. 3). Mas nem todas as pesquisas apontam na mesma direção. Uma pesquisa relatada por FLORENCE (1995) revela que, “entre outros itens, os solteiros acima de 35 anos sofrem discriminação na hora de concorrer a uma vaga. [...] Além disso, mulheres com filhos pequenos enfrentam objeções em 61,3% dos casos”.

⁹ Do inglês, *White, Male, Oxbridge* - numa referência à preferência dos selecionadores por candidatos homens, de cor branca, oriundos das Universidades de Oxford e Cambridge, na Inglaterra.

¹⁰ Do inglês, *Clone Recruitment*.

Neuza G. de OLIVEIRA (1995, p. 34) realizou pesquisa onde enfatiza as diferenças quanto a sexo e estado civil dos candidatos. Perguntados sobre a preferência em oferecer vagas de acordo com esses itens, muitos empregadores mostraram-se indiferentes. Vejam-se os quadros a seguir:

PREFERÊNCIA POR CANDIDATOS DE DETERMINADO SEXO	NÚMERO DE VAGAS OFERECIDAS SOB ESSA PREF.	%
Masculino	141	37
Feminino	105	27
Foram Indiferentes	137	36

PREFERÊNCIA POR CANDIDATOS DE DETERMINADO ESTADO CIVIL	NÚMERO DE VAGAS OFERECIDAS SOB ESSA PREF.	%
Solteiro	35	09
Casado	06	02
Foram Indiferentes	342	89

Fonte: *Gazeta do Povo*, 17 set. 1995, p. 34.

Uma das várias crenças a respeito de mulheres com filhos é a que diz respeito à redução em seus graus de comprometimento com suas funções. KORABIK & ROSIN (1995, p. 513-28) realizaram pesquisa com 392 mulheres americanas e canadenses, portadoras de diploma de Mestrado em Administração (MBAs). Eis alguns resultados da pesquisa:

- Independentemente da paternidade, o grau de rotatividade (*turnover*) é equivalente para homens e mulheres que ocupam cargos de gerência em tempo integral;
- Homens e mulheres gerentes tendem a ter o mesmo número de promoções, grau de ambição, nível de sucesso na carreira, e mesmos níveis de satisfação, lealdade e envolvimento com o cargo;

- Há pouca evidência que sugira uma relação direta entre índices de envolvimento com o cargo e efetividade do empregado; ou entre a quantidade de tempo despendido no trabalho e a quantidade e qualidade do trabalho produzido;
- Mulheres com filhos tendem a perceber a si mesmas como tendo tido mais sucesso em suas carreiras do que aquelas sem filhos.

Uma outra pesquisa, elaborada por LEWIS (1992, p. 473-85), procurou observar o potencial de ascensão de homens e mulheres no serviço público americano. Uma das principais crenças a respeito da ascensão profissional feminina diz respeito à sua falta de mobilidade profissional:

Sugere-se que as diferenças na habilidade de mobilização horizontal têm sido o principal obstáculo do avanço das mulheres (Mincer, 1978). Muitas funcionárias são casadas ou possuem um companheiro, e muitas consideram o impacto de suas mudanças profissionais sobre seus parceiros. Os maridos tipicamente ganham mais do que suas mulheres; uma família irá mudar-se com mais frequência para permitir um avanço na carreira dele do que na dela. Conseqüentemente, as mulheres podem ter opções mais restritas de avanço profissional. (p. 477).

Esse fato provavelmente é gerador de um ciclo, onde empregadores acreditam na virtual imobilidade das carreiras femininas, e deixam de contratá-las para cargos mais altos; e elas, por sua vez, acabam não tendo acesso às mesmas chances de ascensão que os homens. Porém, a própria pesquisa de LEWIS demonstrou poucas diferenças com relação à mobilidade geográfica entre gerentes homens e mulheres pesquisados. (p. 478). Apesar de as gerentes entrevistadas não reconhecerem fatores injustos de promoção, recompensas, ou treinamentos, elas registraram muitas reclamações a respeito de discriminação e proteção entre colegas. (p. 480).

Há uma hipótese interessante a respeito do preconceito na promoção de mulheres. É a chamada *discriminação estatística*, que significa que as mulheres não são promovidas com tanta frequência por que elas têm maior probabilidade de deixarem o emprego do que os homens. (SPURR apud LABAND & LENTZ, 1993, p. 230).

No Brasil, é possível que o preconceito contra mulheres no mercado de trabalho não seja tão grave em comparação com a realidade de outros países, como o Japão (CARNEY & O'KELLY, 1987, p. 193). Nesse país, as empresas preferem empregar mulheres que ainda cursam os primeiros anos de faculdade, em detrimento daquelas que estão no final do curso. A “explicação” é que as mulheres costumam deixar de trabalhar por volta dos 25 anos de idade, para se casar e cuidar de suas famílias e maridos.

Algumas mulheres formadas em universidades de prestígio, poderão ser contratadas como ‘office ladies’, cuja função principal é tirar fotocópias, servir chá para os homens e seus convidados e, de modo geral, criar uma atmosfera agradável (como ‘office flowers’). Por essa razão, aparência e personalidade são mais importantes do que habilidades ou credenciais. Uma vez que as mulheres mais velhas tendem a não serem consideradas tão atraentes, e aquelas em período integral deverão receber salários mais altos, os empregadores preferem que as trabalhadoras mulheres se aposentem com seus vinte e tantos anos para se casarem e, freqüentemente, eles se ressentem do fato de algumas insistirem em uma carreira mais longa. (p. 198).

- **A contratação negligente**

KINARD & RENAS (1991, p. 263-71) realizaram estudos a respeito dos métodos utilizados pelos empregadores para a checagem dos dados apresentados por candidatos. Os principais meios de averiguação utilizados pelos empregadores são:

- informações obtidas nos formulários de seleção;

- as entrevistas de seleção;
- cartas de referências; e
- telefonemas para os antigos empregadores.

“Apesar da entrevista ser o método mais utilizado de checagem do candidato, ela é freqüentemente o mais fraco dos meios. Enquanto permite ao entrevistador verificar as qualidades sociais e as habilidades de comunicação do candidato, ela não pode detectar honestidade e nem confiabilidade”. (idem, p. 240).

O problema das referências é que o candidato escolhe uma lista de indivíduos que irão prover informações positivas a seu respeito. Os autores comentam que, algumas vezes, as recomendações sobre o candidato chegam a ser “ardorosas” (p. 267). Uma empresa norte-americana, especializada em checagens de candidatos, obteve os seguintes resultados em pesquisas:

Número de currículos avaliados	100
Currículos com 129 tipos de infos. incorretas	68
Datas incorretas sobre contratações anteriores	41
Datas incorretas sobre informações acadêmicas	26
Dados incorretos sobre salários	11
Currículos com empregadores inexistentes	11
Dados de avaliação incorretos	07

Fonte: KINARD & RENAS (1991, p. 267).

As evidências sugerem que os empregadores tomam suas decisões de contratação baseados em informações inadequadas a respeito do passado do candidato. Outra pesquisa, realizada por Thomas CASE (1989) com

empresários brasileiros, demonstra a falta de importância que é dada à checagem das referências dos candidatos.

Raramente são investigadas mais de cinco referências e, em 83% dos casos, as empresas examinam três, ou menos, delas. [...] Nota-se que existe pouca variação entre os cargos de menor e maior nível. Em todos os casos, as empresas verificam poucas referências. (p. 33).

- **O papel da aparência física**

As leis brasileiras permitem à empresa definir em seu regulamento que seus funcionários usem uniforme ou o estilo de roupa que considere adequado.

Talvez com base nesses pressupostos as empresas estejam, com uma frequência cada vez maior, exigindo que seus funcionários preencham determinados padrões de aparência. As mais diversas publicações fazem referências à importância da aparência física na seleção de candidatos. Científicos ou populares, periódicos do mundo inteiro citam as preferências nos escritórios, conforme o que se segue:

“Apesar de um número maior de vagas, as exigências de contratação dos profissionais também crescem. Boa qualificação e aparência passam a ser requisitos básicos.” (FLORENCE, 1995, p. 8).

Empresas multinacionais famosas também são envolvidas em acusações sobre discriminação. Uma funcionária de uma companhia aérea internacional teria dito: “Gostamos de empregar homens e mulheres magros e jovens; a companhia tem uma imagem a manter”. (Airline denies hiring only thin young men and women, 1994, p. 81).

Em nome dessa suposta imagem, alguns selecionadores exigem que os candidatos evitem certas “alegorias”. Na IBM, por exemplo, brincos e cabelos

compridos são proibidos. Brincos também são proibidos na empresa Arthur Andersen, “a ponto de eliminar candidatos na seleção”. Entretanto, a multinacional American Express afirma não ter preconceito contra brincos ou cabelos compridos (PEREZ, 1995c). FLORENCE (1995) lembra que 99,68% dos empregadores preferem homens de cabelos curtos a profissionais de cabelos compridos. E em 92,57%, homens sem barba e bigode. A discriminação se estende também aos obesos.

A discriminação é grande também com respeito à altura dos futuros executivos. De acordo com ROSSETTO (1996, p. 80-3), os homens baixos são normalmente vistos como menos capacitados, menos maduros e mais tímidos, além de ganharem menos do que os mais altos.

Dois psicólogos americanos decidiram conduzir uma pesquisa com centenas de homens e mulheres de várias alturas. Cruzando avaliações, o estudo concluiu que, na opinião dos estudantes, os homens entre 1,55m e 1,65m eram menos maduros do que os altos, menos positivos, menos seguros, menos masculinos, de menos sucesso, menos capazes, menos confiantes, pouco expansivos, mais introspectivos, mais tímidos e mais passivos. A altura, enfim, acompanha a idéia de autoridade, de capacidade e de poder.

É provável que a mídia tenha contribuído para a construção do estereótipo “homem baixo - capacidade menor”; haja vista os inúmeros anúncios veiculados que caricaturizam as pessoas mais baixas. Tudo leva a crer que os selecionadores também são influenciados por essa imagem. ROSSETTO (ibidem, p. 81) afirma que o preconceito começa na hora da contratação.

Dê a recrutadores de pessoal dois currículos cuidadosamente preparados, de forma que sejam bastante parecidos, exceto na altura dos candidatos, para ver o que acontece. Um estudo divulgado pela revista inglesa *The Economist* constatou que em 72% dos casos o mais alto acabou sendo escolhido. No Brasil, entre os 332 presidentes das 500 maiores empresas listadas pela revista *Exame*, só 17% têm menos de 1,70m.

No mesmo artigo, um *headhunter* de São Paulo sintetiza genericamente o comportamento dos empresários, com estas palavras:

No processo de contratação, as primeiras impressões pesam muito. Isso acontece porque sempre é difícil avaliar o desempenho de um executivo desconhecido. Quando ele já está na empresa, há metas e desafios que ajudam a qualificá-lo. Mas, se ele ainda está se candidatando a uma vaga... bem, nesse caso, a aparência é praticamente tudo [sem grifo no original]. Não é só a altura, é claro. A roupa, o jeito de falar, o cigarro, o perfume, tudo isso influencia na decisão. Os preconceitos existem, são palpáveis e frequentes. (p. 81).

Sobre a preferência na contratação de determinados tipos físicos, o *headhunter* Simon Franco, (apud FERREIRA, 1966, p. 08), avalia esse tipo de atitude, quando diz:

É evidente que, entre dois candidatos absolutamente iguais, a empresa prefere o magro, não fumante e de cabelo curto ao gordo, cabeludo e que fuma charuto. Mas não existem duas pessoas iguais, e acabam prevalecendo os valores do presidente da empresa. Se o cigarro o irrita, sua tendência é não aceitar o fumante. Se o presidente da companhia é um atleta, pode achar que o gordo não agüenta o tranco. Ainda assim, vale a lei da oferta e da procura. Se uma empresa procura um executivo e há apenas um nome à altura do cargo, a tendência é que seja contratado mesmo sendo fumante, gordo ou cabeludo.

- *A indumentária identifica o candidato*

Homens de terno e gravata, de cores discretas - preto, azul-marinho ou cinza mescla. Camisas brancas ou azuis. Sapatos com cadarço.

Mulheres trajando *tailleurs* ou saias retas na altura dos joelhos. Em alguns casos, calças com corte reto. *Blazers* de cores discretas. Lenços de seda como acessório. Maquilagem leve. Outros acessórios são permitidos, sem exageros.

Com pequenas modificações, este é um resumo dos padrões de aparência dos escritórios atuais, citados por diversas fontes (ULIANA, 1996; PEREZ, 1995c; CAIXETA, 1995; CASE, 1989).

A importância da aparência na análise dos candidatos parece ser uma regra global. Em artigo publicado originalmente no jornal espanhol *El País*, Enrique Jurado (ALLAIN, 1996) sintetiza a importância do bem-vestir:

Não se trata de ir à entrevista vestindo um terno da última moda ou parecendo uma mulher fatal. Mas para que negar que a aparência inicial condiciona o critério de boa ou má imagem de quem é escolhido para um emprego? Nos poucos 15 minutos que costuma durar uma entrevista de seleção, o entrevistador só capta impactos (mesmo um bom entrevistador não tem capacidade para mais do que isso), e por isso é essencial não prejudicar a boa impressão que se quer transmitir.

É compreensível que a maioria das pessoas prefira conviver e trabalhar com pessoas de boa aparência. É “natural” que muitas delas se deixem influenciar por esses quesitos no momento da seleção. Há realmente empregos onde a aparência é fundamental. É o caso de vendedores de certos produtos. Mas mesmo quando a aparência não é relevante, às vezes ela é cobrada. Foi o que pôde ser notado em recente anúncio publicado em jornal de circulação em Curitiba: “Precisa-se de moças de boa aparência, para trabalharem como operadoras de telemarketing...”

2.1.1.6 Novos e antigos critérios de seleção

O modelo de análise das características dos candidatos para cargos executivos pode sofrer modificações, de acordo com o país que está selecionando. Prova disso é a pesquisa realizada por Susan SCHNEIDER (1987), onde ela compara os processos de seleção utilizados nos Estados Unidos, na Europa e no Japão. Diz ela:

[Verificou-se que] as empresas japonesas fazem vagas descrições dos seus cargos; nos Estados Unidos e na França, as descrições são mais específicas - o que pode diminuir as incertezas e

aumentar a mobilidade funcional entre as organizações. Quanto à natureza da formação educacional requerida, ela é o reflexo do próprio sistema de cada país. Na França, por exemplo, diplomas nas áreas de ciências e matemática possuem *status* e diplomas de engenharia são os preferidos. Esse sistema encoraja uma formação técnica, e torna a mobilidade funcional mais difícil. Nos Estados Unidos e na Inglaterra, [diplomas em] psicologia e relações humanas são valorizados e os mais generalistas são bem-vindos. DERR (1977) observou que na identificação de potenciais altos, os franceses valorizam especialistas técnicos e engenheiros, enquanto os britânicos preferem “o clássico generalista” com uma “ampla perspectiva humanista”. Os testes de garfo e faca, avaliações das maneiras à mesa e habilidades de conversação, bem como a aparência pessoal são considerados critérios importantes na Inglaterra [sem grifo no original]. (p. 235).

Para um consultor brasileiro (SGANZERLA, 1995), o que as empresas querem focalizar são as competências, ou seja, as habilidades que procuram encontrar nos profissionais. São elas:

- flexibilidade;
- liderança e iniciativa;
- espírito empreendedor;
- visão generalista global da empresa;
- visão das necessidades dos clientes;
- arrojo na busca de informações;
- habilidade para gerir pessoas; e
- habilidade para lidar com as prioridades da empresa.

Um item cada vez mais observado como avaliador da flexibilidade do candidato é o grau de *job rotation*, isto é, o número de mudanças de área que ele efetuou numa mesma empresa - ou mesmo em empresas diferentes. As razões para a análise desse critério são as rápidas mudanças que as empresas e os mercados vêm apresentando. Esse quadro de mudanças exige que o

profissional tenha uma visão global do negócio. “Embora não seja por si só um passaporte para o sucesso, o *job rotation* está se tornando um pré-requisito indispensável para alcançá-lo num número crescente de empresas.” (SGANZERLA, 1995, p. 89).

As multinacionais têm vivenciado as vantagens do *job rotation* e, portanto, têm motivos para exigí-lo como pré-requisito. Empresas instaladas no Brasil decidiram globalizar seus fluxos de mão-de-obra; com isso, seus profissionais adquiriram experiência em suas subsidiárias ao redor do mundo. Esse fato fez com que “o nível do executivo brasileiro melhorasse muito.” (GOMES, 1995a, p. 51). A melhora foi tanta que, atualmente, as empresas multinacionais só buscam em outros países pessoas que detenham uma “tecnologia muito específica.” (p. 53). Segundo BERNARDI (1995, p. 85), os *headhunters* são unânimes em reconhecer o valor extra dos executivos que carregam na bagagem uma vivência profissional de exterior. “Para a empresa que tem uma visão internacional, quanto mais internacionais os indivíduos se tornam, mais aptos estarão para somar”, afirma um alto executivo de uma multinacional. Independentemente da área de atuação, seja no chão de fábrica, seja num escritório da área de serviços, o executivo deve ter uma característica que está, pouco a pouco, tornando-se uma obrigação: visão de conjunto e compreensão da globalização da economia (CASTANHEIRA, 1994; CASTANHEIRA, 1995).

Assim como novos paradigmas estão surgindo, práticas antigas estão tendo sua eficácia colocada em dúvida. É o caso da análise curricular. “Foi-se o tempo em que gerentes e diretores de recursos humanos perguntavam aos seus candidatos sobre o histórico escolar e as pretensões com relação à empresa”, ULIANA (1996, p. 70). Além da introdução dos novos critérios, a baixa nos

níveis de credibilidade na análise curricular deve se dar ao fato de alguns candidatos incluírem algumas mentiras em seus conteúdos. (MARIN & PEREZ, 1995; SGANZERLA, 1995, p. 128; Como avaliar pessoas, 1995, p. 110; KINARD & RENAS, 1991, p. 263-71).

De maneira generalizada, autores afirmam que o processo de seleção está mais rígido. De acordo com CASTANHEIRA (1994), as empresas não querem errar de forma alguma. “O custo de um equívoco é enorme e pode significar perdas irreparáveis”, afirma um consultor da área (p. 94).

O medo de errar na escolha deve ser a principal causa para a profusão de técnicas de seleção de recursos humanos. A técnica de *grafologia*, que analisa a personalidade pelo estudo da escrita, vem se consolidando como instrumento de apoio aos departamentos de recursos humanos. Segundo BERNARDO (1994), o candidato se esforça para redigir um texto que “venda” bem sua imagem. Procura-se detectar na escrita características como inteligência, dinamismo, honestidade e organização. O artigo *Graphology in business* (1994, p. 17) faz referência ao fato de o uso da grafologia não ser totalmente aceito, principalmente para a seleção de escalões mais altos. Mas a Sociedade Internacional de Grafo-Análise defende que o método ajuda a reduzir a “loteria” do campo pessoal, além de “descobrir a pessoa real atrás da máscara da entrevista”.

Outros métodos fornecem resultados considerados ainda mais incertos. É o caso da aplicação de técnicas esotéricas na área de recursos humanos. (PEREZ, 1995a, p. 1). O uso de numerologia, análise cabalística, quiromancia, mapa astral, tarô e horóscopos variados causa polêmica no meio empresarial.

A eficácia dos testes utilizados na escolha de pessoal também está sendo reconsiderada. Há quem defenda, ao invés de testes, a adoção de laudos

parapsicométricos, que permitem diagnosticar o conhecimento das pessoas de forma genérica e abrangente, além de apresentarem demonstrações de falhas, virtudes, tendências profissionais e orientação. “Testes tradicionais aplicados para a contratação de funcionários e para a orientação profissional estão superados há pelo menos meio século.” (MOREIRA, 1993). Mas há modelos de testes sendo desenvolvidos e checados por profissionais em diversos países. É o caso de um teste que analisa catorze atributos individuais dos candidatos. Desenvolvido por psicólogos alemães, adaptado e validado na Inglaterra, é considerado perfeito para avaliação de candidatos a gerentes de linha. (BATES, 1994, p. 71).

No intuito de tornar os procedimentos de recursos humanos mais justos e objetivos, há empresas que fazem uso de conjuntos de programas de computador que aliam análise comportamental com bancos de dados. (PEREZ, 1995b, p. 1).

2.2 GERENTES

Segundo STONER & FREEMAN (1995, p. 08), “os gerentes podem ser classificados pelo *nível* que ocupam na organização (de primeira linha, intermediários e altos administradores) e pelo *âmbito das atividades* organizacionais pelas quais são responsáveis (administradores funcionais e gerais).”

- ***Gerentes de primeira linha (ou de primeiro nível)*** → são responsáveis pelo trabalho de empregados operacionais; não supervisionam outros

administradores; são o primeiro nível (ou o mais baixo) dos gerentes na hierarquia organizacional.

- ***Gerentes médios*** → são gerentes em posição intermediária na hierarquia organizacional; são responsáveis por outros gerentes e, algumas vezes, por alguns empregados operacionais. Suas principais responsabilidades são dirigir as atividades que implementem as políticas da organização e equilibrar as exigências dos superiores com a capacidade dos subordinados.

- ***Administradores de topo*** → são responsáveis pela administração global da organização. Estabelecem estratégias organizacionais e conduzem à interação da organização com o ambiente.

Os gerentes também podem ser classificados segundo o âmbito de atuação. Assim, existem:

- ***Administradores (gerentes) funcionais*** → são responsáveis por apenas uma atividade de organização, como finanças ou recursos humanos.

- ***Administradores (gerentes) gerais*** → supervisionam uma unidade complexa, como uma companhia, uma subsidiária ou uma divisão operacional independente. São responsáveis por todas as atividades da unidade, como a produção, o *marketing* e as finanças.

Para fins deste trabalho, foram analisadas as contratações de *gerentes funcionais, independentemente dos níveis a que pertencem*.

A seleção de gerentes não é uma tarefa simples, pois os gerentes apresentam habilidades variadas. Para STONER & FREEMAN (1995, p. 284),

Os entrevistadores costumam achar difícil obter dados verificáveis sobre o desempenho passado de um gerente, de modo que freqüentemente têm que se basear no processo de entrevista, fazendo perguntas que possam revelar qualidades desejáveis, tais como estabilidade emocional, autoconfiança e boas habilidades interpessoais. Resumindo, os entrevistadores tentam determinar até que ponto o candidato se adequa [se adapta] à idéia que eles têm sobre como deve ser um bom gerente, e até que ponto a personalidade, a experiência passada, os valores pessoais e o estilo operacional são compatíveis com a organização e a cultura.

Após a abordagem dos principais tópicos teórico-empíricos que orientam esta dissertação, passa-se às definições metodológicas no capítulo 3.

3 METODOLOGIA

Este trabalho enquadra-se na categoria de *Pesquisa Qualitativa*, de acordo com o conceito de GODOY (1995a, p. 58), que afirma:

De maneira diversa, a *pesquisa qualitativa* não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Como características da *Pesquisa Qualitativa*, a autora considera os seguintes tópicos:

- *A Pesquisa Qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental* - nessa abordagem, valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.
- *A Pesquisa Qualitativa é descritiva* - rejeitando a expressão quantitativa, numérica, os dados coletados aparecem sob forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo e documentos.
- *O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador* - ele tenta compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes.

- *Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados* - eles constroem o quadro teórico aos poucos, à medida que coletam os dados e os examinam.

Este trabalho enquadra-se na categoria de *pesquisa qualitativa*, por obedecer às quatro características descritas acima. Por conseguinte, é considerada uma *pesquisa descritiva*, de acordo com a definição de RUDIO (1986, p.56-7):

A pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. [...] Estudando o fenômeno, deseja conhecer a sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam. [...] O problema será enunciado em termos de indagar se um fenômeno acontece ou não, que variáveis o constituem, como classificá-lo, que semelhanças ou diferenças existem entre determinados fenômenos, etc. Os dados obtidos devem ser analisados e interpretados e podem ser qualitativos, utilizando-se palavras para descrever o fenômeno (como, por exemplo, um estudo de caso).

CASTRO (1977) complementa essa definição, salientando que “quando se diz que uma pesquisa é descritiva, está-se querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas.”

Entre os tipos de pesquisa qualitativa, foi escolhido o método de *Estudo de Caso*, definido por YIN (1987, p. 23) como a

forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que a fronteira entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência.

Segundo o citado autor, o estudo de caso é utilizado principalmente quando se procura responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos

ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real. Além disso, CAMPOMAR (1991, p. 96) cita

O [método de] estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento de fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

Segundo BRUYNE et alii (1977),

os estudos de casos concentram-se em problemas encontrados no funcionamento particular das organizações. Isso leva a concentrar o estudo de caso em preocupações pragmáticas sem examinar sua pertinência e sem perceber suas implicações conceituais e os limites que elas impõem à análise.

Para YIN (idem, p. 44), o estudo de caso será de natureza global (*holistic*), se abranger todos os elementos do caso como um todo, ou de natureza encaixada (*embedded*)¹¹, se abranger vários níveis dentro do caso.

Esta pesquisa analisa *múltiplos casos*, que se enquadram na categoria de natureza *global*. São vistos os processos de seleção de 12 (doze) empresas (item 3.2.1, sobre população).

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

3.1.1 Pergunta de pesquisa

¹¹ A tradução dos termos ingleses *holistic* e *embedded* para *global* e *encaixada*, respectivamente, foi realizada por CAMPOMAR, em seu artigo de 1991 (p.97).

No intuito de se alcançar o objetivo principal desta dissertação, a pesquisa irá procurar responder à seguinte questão:

Sobre a avaliação geral do candidato a uma vaga a gerente, qual é a importância que se dá aos seguintes itens:

- análise curricular;
- estabilidade profissional;
- fontes de referência;
- aparência física;
- estilo de vida;
- hábitos pessoais;
- modo de o candidato se portar;
- interesse pela empresa solicitante;
- autoconceito do candidato;
- realizações profissionais anteriores;
- capacidade de comunicação verbal;
- ética profissional do candidato;
- ética pessoal do candidato;
- mudanças no curso da carreira.

3.1.2 Definição dos termos considerados de relevância nesta pesquisa

São os seguintes os termos considerados relevantes nesta pesquisa:

ANÁLISE CURRICULAR - diz respeito à importância que se dá aos dados apresentados pelo candidato em seu *Curriculum vitae*. Abrange a avaliação da formação acadêmica, a coerência curricular, a estabilidade profissional, entre outros.

APARÊNCIA FÍSICA - refere-se a determinados aspectos externos do indivíduo, passíveis de observação direta pelo entrevistador, e que podem ser percebidos à primeira vista. Incluem-se nesta categoria o modo de vestir, o corte de cabelo, a higiene pessoal, o uso de adereços, entre outros itens apresentados pelo candidato.

AUTOCONCEITO DO CANDIDATO - esclarece o conceito que o candidato demonstra ter a *seu* próprio respeito, através da indicação de seus pontos fortes e pontos a melhorar, por exemplo.

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS CANDIDATOS - este item engloba os aspectos que dizem respeito a características individuais de cada candidato; incluem-se os dados pessoais, a aparência física, o estilo de vida, os hábitos pessoais, entre outros.

COERÊNCIA CURRICULAR - a análise da coerência curricular verifica a maneira como o candidato construiu sua carreira. Por exemplo, é averiguado se o candidato passou por carreiras diferentes antes de exercer sua atual profissão. Esta análise pode ser feita através da avaliação curricular e de informações oferecidas pelos próprios candidatos, principalmente no momento da entrevista.

COMPETÊNCIA - está relacionada com a capacidade do indivíduo em realizar suas funções de maneira eficaz. A análise da competência pode considerar as habilidades, a experiência e os resultados alcançados profissionalmente, e os conhecimentos acumulados pelo indivíduo. Nesta análise, podem-se ainda

considerar outros aspectos menos diretos, como a formação acadêmica do profissional.

COMPORTAMENTO DO CANDIDATO - diz respeito a qualquer atividade mensurável ou observável do candidato que se apresenta para concorrer a uma vaga.

CONTRATAÇÃO - refere-se a acordo entre duas ou mais pessoas que transferem entre si algum direito ou se sujeitam a alguma obrigação; neste trabalho, o termo “contratação” diz respeito aos contratos empregatícios firmados pelas duas partes - o empregador e o empregado recém-selecionado.

CONTRATANTE - indivíduo que solicita ao departamento de recursos humanos o preenchimento de determinado cargo vago. Em geral, é o contratante que tem a palavra final sobre a decisão de escolha de certo candidato, em detrimento de outro(s).

DADOS PESSOAIS - este campo inclui itens tais como idade, sexo, estado civil, número de filhos, entre outros.

ENTREVISTA - é uma situação de comunicação antes de tudo oral, num grupo de duas pessoas, mais ou menos voluntariamente integradas, numa base de relacionamento progressivo cliente-perito, com o propósito de elucidar padrões de vida característicos da pessoa do cliente, padrões esses que ele considera particularmente perturbadores ou valiosos, de cuja revelação o perito espera derivar certo benefício.

ESTABILIDADE PROFISSIONAL - refere-se ao tempo de permanência do candidato em empregos anteriores àquele ao qual está se candidatando; esse indicador pode revelar se o candidato é capaz de desenvolver realizações concretas.

ESTILO DE VIDA - incluem-se, aqui, itens como interesses pessoais, práticas de lazer, gosto por esportes, associação a clubes sociais ou desportivos, entre outros.

ÉTICA PESSOAL - pode ser entendida como a maneira pela qual o candidato conduz sua vida pessoal.

ÉTICA PROFISSIONAL - abrange itens que podem denotar a fidelidade e o respeito do candidato com relação à sua vida profissional; pode ser medida pela maneira como o candidato se refere a seus ex-empregadores, por exemplo.

FONTES DE REFERÊNCIA - são indicações de pessoas que podem prestar informações a respeito de outras - no caso, dados a respeito do candidato.

FONTES DE REFERÊNCIA (ANÁLISE DAS) - este campo indica o grau de verificação, de importância e de autenticidade das fontes de referência apresentadas pelo candidato.

GERENTE - é a pessoa capaz de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

HÁBITOS PESSOAIS - este item enquadra hábitos como o de fumar, por exemplo.

HEADHUNTERS - assim são chamadas as empresas de consultoria - ou os profissionais independentes - especializadas(os) na contratação de executivos de alto nível. Muitas dessas empresas trabalham exclusivamente com base nos contatos e nas abordagens diretas de profissionais. Não costumam colocar anúncios em jornal e dão preferência aos candidatos que já estão trabalhando.

JOB ROTATION - número de mudanças de setores que um executivo efetua dentro de uma mesma empresa, ou mesmo em empresas diferentes.

NORMAS - são costumes que apresentam o caráter de obrigatoriedade; são expectativas sancionadas pela cultura que devem ser obedecidas.

PERSONALIDADE - é o conjunto de traços psicológicos com propriedades particulares, relativamente permanentes e organizados de forma própria. Ela se revela na interação do indivíduo com seu meio ambiente e individualiza a maneira de ser de cada pessoa.

POSTURA DO CANDIDATO - a postura abrange itens tais como o grau de concentração do candidato no diálogo com o entrevistador, a maneira de se sentar, gestos que podem denotar alguns traços de personalidade, entre outros.

REALIZAÇÃO PROFISSIONAL DO CANDIDATO - é medida através de resultados e realizações palpáveis, obtidos pelo profissional em empregos anteriores àquele que ele está se candidatando;

SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS - pode ser definida como a escolha do homem certo para o lugar certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

SELECIONADORES DE PESSOAL - indivíduos que têm a tarefa de selecionar candidatos a uma vaga; em geral, os selecionadores exercem uma função de cunho administrativo, e ocasionalmente participam do processo seletivo, tanto analisando currículos, entrevistando candidatos, como, também, muitas vezes, dando seu parecer decidindo a respeito da escolha dos mesmos.

RECRUTAMENTO - é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. Geralmente, é uma função exercida pelo setor de recursos humanos da empresa.

3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

Procurou-se fazer uso de uma metodologia que fosse capaz de oferecer respostas aos questionamentos e considerações levantados nos capítulos iniciais desta dissertação.

3.2.1 População

Estão cadastradas junto ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE - 960 empresas do setor metal-mecânico, localizadas em Curitiba e região metropolitana (SEBRAE, 1995b).

Em função do gênero de produto fabricado, essas empresas estão assim distribuídas:

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS EM FUNÇÃO DO GÊNERO

METALURGIA	536
MECÂNICA	244
MATERIAL ELÉTRICO, ELETRÔNICO E DE COMUNICAÇÕES	114
MATERIAL DE TRANSPORTE	66
Total de empresas	960

Dentre as 960 empresas cadastradas junto ao SEBRAE, foram selecionadas as que se encaixavam no conceito de *grande porte*. De acordo com critérios determinados pelo SEBRAE, empresas industriais de *grande porte* são aquelas que possuem mais de 500 funcionários, as de *médio porte* possuem entre 100 e 499 funcionários, as de *pequeno porte*, entre 20 e 99, e as *micro* empresas possuem até 19 pessoas (SEBRAE, 1995a, p. 5).

De acordo com a atividade econômica que exerciam, as empresas foram agrupadas da seguinte forma:

TOTAL DE EMPRESAS POR GRUPO DE ATIVIDADE ECONÔMICA

	GRANDE	MÉDIA	PEQUENA/MICRO	TOTAL P/ SETOR
Metalmurgia	1	15	520	536
Mecânica	4	18	222	244
Elét/Eletrón/Com	4	10	100	114
Transportes	3	8	55	66
Total de empresas	12	51	897	960

A população, portanto, foi formada pelas 12 (doze) empresas de grande porte. A escolha dessas empresas deveu-se principalmente a três fatores.

Em primeiro lugar, supôs-se que, quanto maior a empresa, maior o grau de formalização de suas atividades administrativas - entre elas, o recrutamento e seleção de recursos humanos. Essa formalização é importante no auxílio à obtenção dos dados sobre as pessoas contratadas - e também sobre suas atuais políticas de seleção. Portanto, na escolha deste grupo de análise, buscou-se encontrar uma *rotina* de seleção que pudesse ser avaliada. Dessa forma, excluíram-se da população aquelas empresas com menor possibilidade de apresentarem essa *rotina*; isto é, eliminaram-se as médias, pequenas e micro empresas. Além disso, entre as grandes empresas encontravam-se algumas multinacionais. Acreditava-se que as empresas multinacionais fossem tradicionalmente bem estruturadas e era provável que possuísem uma documentação detalhada a respeito de seus processos e políticas de seleção.

Em segundo lugar, havia uma acessibilidade preliminar a essas empresas. O SEBRAE disponibilizava ao público o cadastro delas, o que não ocorreu com outras instituições consultadas.

E, por último, havia a preferência em se realizar a pesquisa pessoalmente por apenas um entrevistador. Essa atitude deveu-se ao intuito de se procurar notar algum viés que, porventura, os entrevistados pudessem sugerir durante o

decorrer das entrevistas. Esses vieses, poderiam ser interpretados de modos diferentes, dependendo do entrevistador.

Nessas empresas, foram utilizadas três técnicas de obtenção de dados:

- análise dos documentos que acompanhavam os processos de recrutamento e seleção de gerentes;
- entrevistas com os responsáveis por esses processos, no setor de recursos humanos de cada empresa;
- aplicação de questionários estruturados.

Seque-se a lista das empresas pesquisadas, por ordem alfabética, juntamente com o total de funcionários empregados em cada uma delas:

1	BRITÂNIA ELETRODOMÉSTICOS S/A - 1.100 funcionários
2	ELETROFIO S/A - 570 funcionários
3	EQUITEL S/A - 3.184 funcionários
4	INEPAR S/A - 540 funcionários
5	KVAERNER PULPING TEC. PARA CELULOSE LTDA - 538 funcionários
6	LORENZETTI PORCELANA INDUSTRIAL PARANÁ S/A - 970 funcionários
7	NEW HOLLAND LATINO AMERICANA LTDA - 735 funcionários
8	NIPPONDENSO COMPRESSORES LTDA - 1.000 funcionários
9	PERFILADOS PARANÁ MANUFATURADOS DE AÇO LTDA - 600 funcionários
10	REFRIGERAÇÃO PARANÁ S/A - 1.973 funcionários
11	ROBERT BOSCH LTDA - 3.800 funcionários
12	VOLVO DO BRASIL VEÍCULOS LTDA - 1.296 funcionários

Fonte: SEBRAE, 1995c, p. 1-4.

3.2.2 Coleta e tratamento de dados

• Dados secundários e primários

De acordo com YIN (1987, p. 78), “as evidências para os estudos de casos devem vir de seis fontes: *documentos*, registros de arquivos, *entrevistas*,

observação direta, observação participante e artefatos físicos”. Os dados necessários para análise e avaliação são de dois tipos:

- *Dados primários*

Entrevistas com os profissionais responsáveis pelo recrutamento e seleção de gerentes. O foco principal desta pesquisa foi a análise dos procedimentos de recrutamento *externo* de gerentes; porém, foram também avaliadas as práticas internas de promoção a cargos de gerência.

- *Dados secundários*

Documentos (e formulários) que envolviam a prática de contratação de funcionários, disponíveis junto ao setor de recursos humanos das empresas. Foram analisados formulários que definiam o perfil do candidato desejado, e outros documentos que informavam a avaliação de cada candidato; e

Pesquisas correlatas que analisassem criticamente as características dos atuais processos seletivos.

3.2.2.1 A pesquisa documental

Sobre o uso de *documentos*, YIN (p. 80-1) salienta que

para estudos de casos, a maior utilidade do uso de documentos é na corroboração e amplificação de outras fontes. Os documentos podem prover detalhes específicos que irão corroborar informações de outras fontes; se a evidência documental for mais contraditória do que corroboratória, o investigador terá razões específicas para inquirir mais a respeito de um tópico específico. Além disso, inferências podem ser feitas a partir de documentos - apesar dessas inferências serem tratadas mais como pistas de futuras investigações do que como provas definitivas. Em razão de seu valor global, os documentos têm um papel específico na coleta de dados para fins de estudos de caso.

Para GODOY (1995b, p. 21),

o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares, constitui o que denomina-se pesquisa documental. [...] Além disso, os documentos constituem uma fonte não-reativa, as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempo. [...] Não há, portanto, o perigo de alteração no comportamento dos sujeitos sob investigação.

3.2.2.2 Sobre o uso de entrevistas

As *entrevistas* com os profissionais de recursos humanos foram realizadas pessoalmente. As pessoas entrevistadas foram aquelas encarregadas pelo setor de recrutamento e seleção - ou que executavam funções diretamente relacionadas a essas áreas¹².

- **Entrevistas com os profissionais de recursos humanos**

Segundo YIN (1987, p. 82), a entrevista é “uma das principais fontes de informação para os estudos de caso”.

A *entrevista semi-estruturada* pode ser descrita como aquela que “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida em que se recebem respostas dos informantes.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

¹² Na maioria das empresas, os entrevistados ocupavam o cargo de Analistas de Recursos Humanos; nas demais organizações, os consultados eram Psicólogos, Supervisores, Gerentes ou Coordenadores dos Setores de Recursos Humanos.

A entrevista com os encarregados pelo setor de recrutamento e seleção tinha os seguintes objetivos:

- Obtenção de dados a respeito das principais características das empresas - áreas de atuação, país de origem (no caso das empresas multinacionais), número de unidades industriais, número atual de funcionários, número atual de gerentes, principais produtos comercializados, organograma funcional, entre outros.
- Averiguação dos métodos utilizados nos procedimentos de recrutamento e seleção de gerentes - descrição da sistemática de recrutamento e seleção, tipo de recrutamento utilizado para gerentes (interno ou externo), enumeração das fontes utilizadas para recrutamento, canais utilizados na divulgação das vagas em aberto, entre outros.

Em onze das doze empresas ¹³, as entrevistas foram feitas pessoalmente por esta pesquisadora, no período entre 09 de janeiro e 06 de fevereiro de 1996.

Ainda a respeito do uso de entrevistas em estudos de casos, YIN comenta:

Acima de tudo, entrevistas são uma fonte essencial de evidência em estudos de casos, pois muitos estudos dizem respeito a relacionamentos humanos [...] Elas também fornecem atalhos que levam à verdadeira história situacional, tal que o investigador possa rapidamente identificar outras fontes relevantes de evidência. Porém, elas devem ser sempre consideradas apenas *relatórios verbais*. Como tais, estão sujeitas aos problemas de viéses, de pobreza de recordação dos dados, e de inexatidão de articulação. Novamente, uma abordagem racional é a de corroboração dos dados das entrevistas com outras fontes de informação. (p. 84-5).

¹³ Apenas uma empresa recusou-se a receber pessoalmente esta pesquisadora, e propôs-se apenas a responder à entrevista por telefone. Esse procedimento, acredita-se, não comprometeu o resultado da pesquisa como um todo, pois o questionário foi-lhe remetido pelo correio, e posteriormente devolvido, com todas as respostas preenchidas. Parece, portanto, que a pessoa consultada não encontrou dificuldades em entender as perguntas e preencher o questionário.

Na segunda parte da entrevista, foram aplicados *questionários estruturados autopreenchidos*, como forma complementar de coleta de dados. Segundo MATTAR (1994a, p. 180-1), questionários autopreenchidos consistem em instrumentos de coletas de dados a serem lidos e respondidos pelos pesquisados.¹⁴

De forma geral, o questionário autopreenchido apresenta baixa ou nenhuma versatilidade, por ser altamente estruturado, porém, dependendo de sua forma de aplicação, poderá ser mais ou menos versátil. Nas formas em que, apesar do autopreenchimento, existir a figura de um entregador-recolhedor do questionário, sempre haverá a possibilidade de orientações e esclarecimentos em seu preenchimento, fazendo com que haja certa versatilidade. (p. 182).

No questionário, foram utilizadas questões fechadas, para facilitar a precisão e a apuração das respostas. As questões mediram a *intensidade* da resposta do entrevistado, com o uso de escalas de Lickert, conforme é possível visualizar no Anexo 1, que traz o modelo do questionário aplicado.

Após a exposição dos métodos utilizados na coleta e tratamento dos dados, descrevem-se e analisam-se os resultados obtidos.

3.2.3 Limitações da pesquisa

É importante salientar que a metodologia empregada nesta pesquisa possui algumas limitações.

Em primeiro lugar, foram pesquisadas apenas as empresas do setor metal-mecânico. Essa restrição fez-se necessária para que os resultados pudessem

¹⁴ Das doze empresas entrevistadas, dez completaram o questionário na presença do entrevistador - o que diminuiu a eventual dúvida dos participantes com relação ao conteúdo ou à forma de preenchimento. Uma empresa devolveu o questionário via correio; e outra o devolveu diretamente poucos dias depois.

refletir o comportamento de um setor específico da economia. Seria interessante que, no futuro, a pesquisa fosse ampliada para outros setores, para que se pudessem inclusive comparar os procedimentos adotados por vários grupos.

Além disso, as entrevistas foram realizadas com pessoas que possuíam diferentes cargos dentro de suas respectivas organizações (ver capítulo 04), apesar de todas estarem a par dos procedimentos seletivos. Uma das opções seria avaliar apenas as respostas dos analistas de recursos humanos, por exemplo. Mas, com isso, restringir-se-ia o resultado para menos da metade do total ¹⁵. E uma das vantagens deste trabalho é a análise da opinião de toda a população em estudo.

Acredita-se, entretanto, que estas restrições não invalidam os resultados, conclusões e sugestões aqui expostos.

¹⁵ Entre os doze entrevistados, apenas cinco exercem a função de analistas de recursos humanos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O referencial teórico-empírico exposto no segundo capítulo deste trabalho, fala da subjetividade existente no processo de seleção de pessoal. A partir do relato daqueles autores, partiu-se para uma averiguação das práticas de contratação de gerentes num determinado grupo - as grandes empresas do setor metal-mecânico de Curitiba.

A observação das práticas de seleção foi feita, conjuntamente, de três formas:

- entrevistas semi-estruturadas com funcionários das áreas de recursos humanos, envolvidos com a seleção de gerentes;
- análise dos documentos que acompanham a avaliação do processo seletivo;
- aplicação de questionários estruturados junto a esses funcionários.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com o objetivo de obter *a descrição dos processos de escolha de gerentes*, desde o recrutamento até a decisão final. Também foram levantados outros dados característicos de cada empresa (Anexo 2):

- origem da empresa;
- número de unidades industriais;
- número de funcionários;
- modo de recrutamento de gerentes (interno ou externo);
- fontes de recrutamento a que recorrem - principalmente se for externo;
- outros dados sobre a empresa.

É importante salientar que todas as informações aqui relatadas foram obtidas através de funcionários dos setores de recursos humanos, que possuíam conhecimento sobre as regras de recrutamento e seleção de gerentes. Portanto, quando as opiniões fizeram referência aos posicionamentos tomados pelas empresas, o que está se querendo dizer é que esta é a opinião de funcionários que responderam *em nome das empresas*. Em momento algum pretende-se insinuar que essas opiniões espelham fidedignamente o panorama real dessas organizações - embora as conclusões aqui relatadas estejam baseadas nesses depoimentos. Contudo, para facilitar esta narrativa, fizemos uso dessa forma de expressão.

Quanto à origem, as empresas são assim classificadas:

<i>Origem das Empresas</i>	<i>Núm. de empresas</i>	<i>%</i>
Empresas de origem brasileira	06	50,00
Empresas de origem européia	05	41,66
Empresas de origem japonesa	01	8,33
TOTAL	12	100%

As pessoas entrevistadas possuíam os seguintes cargos ¹⁶:

¹⁶ Todos os entrevistados demonstraram ter conhecimentos suficientes a respeito das práticas de contratação de gerentes - mesmo que o título do cargo que ocupavam não estivesse diretamente relacionado às atividades de recrutamento e seleção.

<i>Cargos das pessoas entrevistadas</i>	<i>Núm. de empresas</i>	<i>%</i>
Analista de recursos humanos	05	41,66
Analista de Treinamento	01	8,33
Coordenador de recursos humanos	01	8,33
Encarregado do Recrutamento e Seleção	01	8,33
Gerente de Desenvolvimento e Treinamento	01	8,33
Psicólogo	01	8,33
Supervisor de recursos humanos	02	16,66
TOTAL	12	100%

Quanto ao principal tipo de recrutamento utilizado na maioria das contratações para gerentes, as empresas estavam assim subdivididas:

<i>Principal tipo de recrutamento utilizado na contratação de gerentes</i>	<i>Núm. de empresas</i>	<i>%</i>
Recrutamento interno, na maioria dos casos	07	58,33
Recrutamento externo, na maioria dos casos	05	41,66
TOTAL	12	100%

Mesmo entre as empresas que centralizavam suas contratações de gerentes em recrutamentos externos, a maioria procurava em primeiro lugar, esgotar todas as possibilidades de promoção interna à gerência.

Quando perguntadas a respeito dos meios a que costumavam recorrer para recrutar candidatos à gerência, as empresas, de modo geral, citaram mais de uma fonte de recrutamento. Eis a classificação, por frequência de utilização, do meio de recrutamento:

<i>Classificação</i>	<i>Principais meios utilizados para recrutamento</i>
01	- Promoções internas
02	- Indicações de pessoas de fora da empresa - Empresas de consultoria em recrutamento e seleção
03	- Indicações de pessoas da própria empresa
04	- Currículos e cartas enviados espontaneamente e arquivados
05	- Anúncios em jornal

Pode-se notar que a promoção interna era o meio mais utilizado para o recrutamento. Isto se dava em função da política interna das empresas que visavam, em primeiro lugar, esgotar todos os recursos internos, valorizando os investimentos realizados em seus talentos internos.

CHIAVENATO (1994, p. 182-4) faz algumas críticas a esse tipo de política de recrutamento. Entre as principais vantagens do recrutamento interno, encontram-se: *economia* para a empresa, *rapidez* na seleção, maior índice de *validade e segurança* (pelo fato de o candidato já ser conhecido), incremento da *motivação* dos demais funcionários, aproveitamento dos investimentos realizados em *treinamento*, desenvolvimento de *espírito competitivo* entre funcionários.

Porém, o uso exclusivo das fontes internas de recrutamento pode vir a causar as seguintes desvantagens: exigência de que sempre hajam candidatos com *potencial* para preencherem as vagas internamente, geração de *conflito* entre os funcionários, tendência de *acomodação* dos empregados quando alcançam o cargo pretendido, redução da capacidade de *criar e inovar* da empresa como um todo.

4.1 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

4.1.1 As etapas de contratação

Nota-se que as empresas apresentam um padrão de contratação de gerentes, de acordo com o tipo de recrutamento aplicado. Por conseguinte, as empresas se assemelham entre si, quanto às etapas que fazem parte de suas práticas de contratação. De modo geral, as fases são as seguintes:

1	Preenchimento da Ficha de Requisição do Funcionário
2	Preenchimento do Perfil do Candidato
3	Definição das Fontes de Recrutamento
4	Utilização de Serviços de Consultoria
5	Triagem dos Currículos Arquivados
6	Triagem dos Candidatos
7	Entrevistas
8	Tomada de Decisão

1 Preenchimento da Ficha de Requisição de Funcionário

Entre as doze empresas, cinco afirmaram utilizar formulário que solicitava - e caracterizava - o cargo que estava disponível. Porém, apenas quatro empresas se prontificaram a mostrar esse formulário.

Essa ficha era emitida pelo setor requisitante da vaga para o setor de recursos humanos. O título utilizado em tal documento podia variar (*Ficha de*

Movimentação de Pessoal, por exemplo¹⁷). Todas as fichas analisadas apresentaram os itens:

FICHAS DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL
- Identificação da divisão/departamento que requisitava o funcionário
- Tipo de contratação (contratação <i>externa</i> ou movimentação <i>interna</i> de funcionários)
- Título do cargo proposto
- Salário inicial (ou faixa salarial, incluindo o salário proposto após o período de experiência)
- Motivo (justificativa) da contratação Este tópico podia conter uma explicação por escrito, ou o requisitante podia apenas apontar a causa da requisição: <ul style="list-style-type: none"> • Substituição • Aumento de quadro • Vaga para estágio • Cargo temporário • Outros

Os itens a seguir constavam em apenas alguns dos formulários disponíveis; outras empresas preferiam detalhar esses itens durante a etapa de definição do perfil do candidato.

FICHAS DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL Dados Adicionais
- Requisitos básicos desejáveis. Podiam abranger: <ul style="list-style-type: none"> • Dados pessoais - <i>sexo, idade, altura, estado civil</i>, entre outros • Dados profissionais e de formação- <i>nível de escolaridade, conhecimentos desejáveis, cursos específicos, tempo de experiência</i>, entre outros
- Principais atividades (tarefas) a serem exercidas na função
- Resultados esperados
- Nome do candidato aprovado

No item *requisitos básicos*, constataram-se as maiores diferenças entre os formulários. Três entre as quatro fichas disponíveis solicitavam a descrição dos

¹⁷ Algumas empresas denominavam esses formulários do mesmo modo que no seu país de origem; isto é, os documentos eram identificados com siglas em inglês, ou em alemão, por exemplo, apesar de seus conteúdos estarem em português.

dados profissionais desejáveis, com várias diferenças entre elas; e apenas uma ficha chegava a solicitar dados pessoais como idade, altura e estado civil.

Como esses formulários de requisição eram utilizados para todos os níveis funcionais, as empresas procuravam justificar um maior nível de exigência na caracterização pessoal dos candidatos. Elas afirmavam que a determinação quanto a estado civil, sexo, altura e idade, só era feita para os níveis hierárquicos inferiores, nos quais essas condições poderiam vir a “facilitar” o futuro exercício da função. Certa empresa citava o caso de vendedores externos, que deveriam ser necessariamente do sexo masculino¹⁸.

Apenas uma empresa afirmou que determinava a idade desejável dos candidatos à gerência - acima de 30 anos. A explicação era de que “os cargos de gerência exigiam maior responsabilidade e experiência profissional, características encontradas com mais frequência em candidatos mais velhos”. Essa afirmação contraria o modelo de contratação por empresas como os grupos americanos PepsiCo e Citibank, por exemplo, que não contratam ninguém com mais de 35 anos (GOMES, 1995a, p. 57).

2 Preenchimento do Perfil do Candidato

O detalhamento do perfil profissiográfico do candidato foi admitido por metade das empresas. Apenas três entre seis permitiram a análise desses

¹⁸ Neste exemplo, a empresa justificou suas preferências: “o vendedor externo deve estar disponível para viagens; se for uma mulher, ela terá maiores dificuldades de adaptar seus compromissos profissionais àqueles familiares”. Outra empresa afirmou estar ultimando estudos que analisavam as características ergométricas ideais para o exercício de determinadas funções. Ela citou o caso de vários funcionários que apresentaram problemas na coluna vertebral, após a execução periódica de determinada tarefa na linha de produção. Verificou-se que aqueles empregados eram muito altos para a função específica; conseqüentemente, apresentavam queixas frequentes de problemas lombares, por permanecerem curvados durante períodos longos.

formulários, sendo que duas delas traçaram o perfil de forma bastante sucinta, na mesma ficha de requisição de pessoal (ver acima). Portanto, as informações sobre o conteúdo desses documentos foi obtida em sua maioria, através do relato dos entrevistados. Esse perfil, com algumas variações entre as empresas, continha as seguintes informações:

FORMULÁRIOS COM A DESCRIÇÃO DO PERFIL DO CANDIDATO
- Identificação do cargo - <i>título, posição hierárquica, descrição sumária</i> , entre outros
- Principais atribuições do cargo
- Resultados esperados (desafios) no exercício do cargo
- Aplicação (ou não) de testes psicotécnicos e/ou psicológicos
- Exigências quanto à ocupação do cargo <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos desejáveis, específicos da área • Formação profissional • Experiências profissionais anteriores • Outros
- Salários e benefícios
- Sugestões quanto a fontes de recrutamento

Pode-se notar que os requisitos e características acima são bastante genéricos quanto a dados pessoais do candidato. Porém, uma empresa disponibilizou uma cópia de seu formulário de perfil de candidatos. Nele, é possível observar a especificação de outras exigências, conforme o que se segue:

FORMULÁRIO COM A DESCRIÇÃO DO PERFIL DO CANDIDATO

Dados Adicionais

- Exigências quanto à ocupação do cargo

- Formação profissional
- Sexo e idade
- Experiências profissionais anteriores
- Conhecimentos de idiomas
- Situação familiar
- Atitudes e comportamento desejado
- Aspectos físicos
- Disponibilidade para viagens e mudanças de residência
- Restrições - posicionamentos políticos, éticos e religiosos
- Outros

Na constatação de que em pelo menos uma das empresas havia uma definição específica de uma série de requisitos pessoais dos candidatos, surgiu a pergunta: as demais empresas faziam exigências semelhantes a essas? Se as faziam, utilizavam algum modo de registro das informações obtidas?

Em resumo, quanto à utilização de fichas de requisição e à definição do perfil do candidato, as empresas se posicionaram da seguinte forma¹⁹:

ETAPAS UTILIZADAS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO												
<i>Etapas do processo de recrutamento e seleção de gerentes</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Preenchimento da Ficha de Requisição de Pessoal												
Detalhamento do Perfil do Candidato												

Execução das duas etapas no mesmo formulário, sucinta e simultaneamente	
Ausência da etapa	
Presença da etapa	

¹⁹ A ordem de posicionamento das empresas no gráfico foi determinada aleatoriamente para esta pesquisa.

3 Definição das Fontes de Recrutamento

A escolha das fontes dependia diretamente do tipo de recrutamento que a empresa utilizava. Para recrutamento *interno*, a fonte era essencialmente a promoção (ou movimentação) de funcionários. No recrutamento *externo*, os meios eram os currículos arquivados, os serviços de consultoria (etapas que serão tratadas a seguir), as indicações internas e externas e a publicação de anúncios.

- **Promoção interna de funcionários**

Em função da preferência das empresas pelo recrutamento interno para gerência, a promoção interna foi citada como o principal meio utilizado para o preenchimento desses cargos. Parecem ser um meio bastante válido das empresas valorizarem os seus investimentos em pessoal.

A questão da promoção pode ser vista do seguinte ângulo. A freqüente promoção interna pode fazer com que os empregados diminuam sua capacidade de inovação, e se acomodem perante o quadro de iminente promoção. É o que pode vir a acontecer - se já não acontece - com pelo menos uma das empresas, conforme o exemplo abaixo.

Um entrevistado afirmou que a organização esgotava todas as fontes de recrutamento interno, antes de recorrer ao mercado. Eram tentadas todas as possibilidades de promoção na unidade localizada em Curitiba; em seguida, ela procurava funcionários em sua filial, em outro Estado; se ainda assim não houvesse nenhum candidato suficientemente qualificado, ela transferiria um

gerente de sua matriz, na Europa. E, se ainda não houvesse encontrado o candidato ideal? Então, ela partiria para o recrutamento externo. Nessa empresa, era evidente que as chances de recrutamento externo para gerentes eram, no mínimo, remotas.

Entre as doze entrevistadas, sete utilizavam a promoção como principal fonte de recrutamento para gerente. Os documentos utilizados para a tomada de decisão podiam ser os seguintes:

FORMULÁRIOS UTILIZADOS NA PROMOÇÃO INTERNA		
<i>Documentos utilizados nas tomadas de decisões sobre promoção</i>	<i>Núm. de empresas</i>	<i>%</i>
- Avaliações periódicas de desempenho	02	28,57
- Avaliações de resultados obtidos em certo período	01	14,28
- Ficha de avaliação do candidato	01	14,28
- Não utilizava nenhum tipo de formulário; a decisão era baseada na opinião do requisitante	03	42,85
TOTAL	07	100%

Os dados acima originaram uma série de reflexões sobre essas empresas. Três em sete empresas admitiram não utilizar nenhum tipo de formulário na avaliação dos candidatos. Isso demonstrou que a escolha interna de um candidato era embasada mais em itens subjetivos - tais como a confiança no seu futuro desempenho - do que em números concretos (resultados alcançados). Além disso, é provável que essa decisão fosse embasada em preferências pessoais do próprio requisitante da promoção.

Mesmo entre aquelas que faziam algum tipo de avaliação (três), pelo menos uma admitiu francamente que não utilizava seus resultados nesses casos. E justificou essa prática: “as promoções internas têm que ter o aval dos superiores, mas principalmente dos futuros subordinados - que

atualmente são seus colegas. Apesar de avaliarmos anualmente o funcionário, esses dados não são utilizados nas práticas de promoção. Essas avaliações dizem respeito à opinião que o patrão tem do empregado, e nem sempre corresponde à opinião de seus pares. De nada adianta promover alguém que não seja o representante legítimo de ambas as partes”.

Enfim, a justificativa fazia sentido, mas restava a pergunta: para que serviam, então, essas avaliações de funcionários, se na hora de promovê-los elas não eram utilizadas?

- **Indicação de candidatos**

No caso da utilização do recrutamento externo, a fonte mais solicitada era a indicação de candidatos. Denomina-se *indicação interna* a prática na qual funcionários indicam pessoas de seu conhecimento, para concorrerem à vaga. O processo de seleção ocorre sem modificações. Aparentemente, as únicas vantagens que os candidatos indicados têm em relação aos demais é em relação ao conhecimento prévio da disponibilidade da vaga, e das regras e etapas que farão parte do processo.

Do ponto de vista da empresa que seleciona, as vantagens são o acesso a algumas informações adicionais sobre o candidato, trazidas por quem o indicou, além, é claro, de ter acesso a candidatos que talvez não sejam recrutados pelos meios usuais (por exemplo, através de consultores).

CHIAVENATO (1994) defende a utilização dessa forma de recrutamento, quando atesta:

É um sistema de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo. [...] O funcionário, ao recomendar amigos e conhecidos, sente-se prestigiado junto à organização e ao apresentado e, dependendo da forma como o processo é desenvolvido, torna-se naturalmente co-responsável por sua admissão. A apresentação de candidatos pelos funcionários reforça a organização informal e dá-lhes condições de colaborar com a organização formal. (p. 186).

Em contrapartida, há autores que definiram esse tipo de apresentação de candidatos como uma maneira arcaica de se recrutar. FLORENCE (1995, p. 8) cita a pesquisa realizada por Thomas Case com 1,5 mil executivos. “A figura do “pistolão” (funcionário que indica amigo) está desaparecendo e perde lugar para empresas de consultoria. [...] A indicação de conhecidos - que chegou a 39,59% no período de 1984 a 1988 - caiu para 22% entre 1990 e 1994.”

Nesta pesquisa, três dentre as doze empresas admitiram utilizar apenas a indicação interna como uma das principais fontes de recrutamento, senão a principal.

Entre as empresas pesquisadas também ocorreu a troca de informações. As empresas costumavam recorrer a outras do mesmo setor, em busca de candidatos que pudessem ser avaliados. Esta prática pode ser denominada *indicação externa de candidatos*²⁰.

Esses indicados podiam ter sido “descartados” em seleções anteriores. Ou, no caso de uma empresa ter informações a respeito de um bom candidato, e não ter oportunidade de contratá-lo naquele momento, podia indicá-lo a terceiros. Pelo menos quatro empresas disseram recorrer freqüentemente a indicações externas para gerentes.

Nesta pesquisa, a prática de indicação de candidatos pôde ser assim resumida:

²⁰ Não se está considerando a título de *indicações externas* aquelas feitas através de serviços de consultorias; este tipo de indicação já fora mencionado individualmente como fonte de recrutamento.

INDICAÇÕES DE CANDIDATOS												
<i>Etapas do processo de recrutamento e seleção de gerentes</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicação interna												
Indicação externa												

Ausência da etapa	
Presença da etapa	

• Anúncios em jornal

Apenas quatro empresas admitiram utilizar anúncios em jornal para gerentes. Contudo, todas essas preferiram a publicação de anúncios *fechados* (onde não estavam mencionados os nomes das empresas requisitantes).

Apesar de ser considerada uma das práticas mais eficientes para atrair candidatos (CHIAVENATO, 1994, p. 187), as empresas aqui pesquisadas preferiam recorrer a outras técnicas, que não à de anúncios em jornal.

4 Utilização de Serviços de Consultoria

O serviço de consultorias externas era utilizado por quatro entre as doze empresas²¹. As características desejáveis dos candidatos eram repassadas aos serviços de consultoria através do formulário com o perfil profissiográfico do cargo, ou por meio de documentos padronizados pela consultoria, ou ainda de forma oral, sem registro por escrito.²²

²¹ Algumas empresas afirmaram só recorrer aos serviços de consultorias, após se esgotarem as chances de recrutamento interno.

²² Uma empresa afirmou que, quando precisava de um funcionário, telefonava para o consultor e repassava os requisitos desejados para o cargo - mesmo se a vaga fosse para gerente. O consultor é que registrava essas informações.

Uma empresa afirmou que, no caso do uso de consultoria, “havia uma especificação verbal, bastante informal, a respeito de características pessoais, hábitos e aparência desejáveis dos candidatos.”

As consultorias avaliavam duas categorias de candidatos: aqueles recrutados por elas mesmas, de diversas formas ²³; e aqueles que eram fruto de indicações da própria empresa. Para os cargos de gerência, os consultores costumavam selecionar entre três e cinco candidatos, e encaminhá-los para a entrevista na empresa. De modo geral, a consultoria costumava elaborar um parecer a respeito de cada um dos candidatos selecionados - *candidato recomendado, recomendado com restrições ou não recomendado*.

5 Triagem dos Currículos Arquivados

Apenas quatro empresas admitiram analisar os currículos que lhes foram enviados espontaneamente, ou que não foram utilizados em recrutamentos anteriores. Todas as empresas guardavam as informações contidas nesses currículos. A maioria arquivava os próprios currículos; outras utilizavam um banco de dados para armazenar os dados mais relevantes, tais como qualificações do candidato, área de interesse e outras informações relevantes. Uma das empresas orgulhava-se de responder - por carta, através de um serviço de consultoria - a todos aqueles que remetessem seus currículos. Outra empresa

²³ Os candidatos avaliados pelas consultorias podiam ser recrutados de diversas maneiras, como por exemplo, através de anúncios em publicações diversas, por meio da prática de recolocação de executivos já empregados (*headhunters*), ou pela avaliação de currículos que lhes eram enviados espontaneamente, apesar de alguns consultores desprezarem a maior parte desses currículos espontâneos; principalmente para os cargos mais altos da hierarquia organizacional. Provavelmente, isso acontecia por acreditarem que um bom candidato era aquele que era buscado pelo consultor, e não o contrário.

admitiu que eliminava de seus arquivos todos os currículos enviados a mais de três meses, por considerá-los defasados.

Essa etapa de triagem de currículos gerou dados curiosos. Apenas uma das quatro empresas que asseguraram utilizar os currículos arquivados como uma das fontes de recrutamento externo citou esta atividade como uma das fases de recrutamento.

6 Triagem dos Candidatos

Nos recrutamentos externos, a primeira seleção dos candidatos era feita pelo departamento de recursos humanos. Isso deveu-se ao fato de todas as etapas até aqui, terem sido elaboradas conjuntamente entre o requisitante e o setor de recursos humanos. Essa triagem pretendia facilitar o trabalho do requisitante da vaga, com a eliminação dos candidatos que não cumprissem sequer os requisitos básicos. A maioria das empresas pesquisadas, que utilizavam recrutamento *externo*, costumavam praticar a triagem inicial de candidatos, através do departamento de recursos humanos²⁴.

As exceções eram as seguintes:

- No caso de recrutamentos internos,²⁵
- Quando eram utilizados os serviços de consultorias externas;

²⁴ Apenas uma empresa não citou a triagem de currículos entre seus procedimentos de seleção.

²⁵ No processo seletivo, nenhuma empresa entrevistada costumava solicitar, *para os candidatos internos à gerência*, que encaminhassem seus currículos ao departamento de recursos humanos; apenas uma empresa costumava fazê-lo, mas nas promoções de menor nível (de secretárias, por exemplo).

- Quando o requisitante da vaga era quem recebia os currículos enviados (por exemplo, nas indicações internas); ou mesmo quando o requisitante assumia para si todo o processo seletivo, fosse interno ou externo.

A triagem normalmente era realizada através da análise curricular; as empresas reconheceram não entrevistar, mesmo que informalmente, os candidatos nesta fase. Os dados dos currículos eram comparados com o perfil profissiográfico, ou na ausência deste, com os dados da ficha de requisição de pessoal. Nas empresas que não construíam esse perfil nem utilizavam a ficha, a triagem era informal, ou seja, os candidatos eram escolhidos pelo setor de recursos humanos através de critérios repassados verbalmente pelo requisitante²⁶. Esses candidatos pré-selecionados eram encaminhados para as avaliações ou para as entrevistas.

• Testes dos candidatos

“Isoladamente os testes não têm nenhuma serventia. No conjunto, podem ajudar significativamente, seja na hora do desempate, seja para dirimir dúvidas entre requisitantes e selecionadores.” (BUENO, 1994, p. 117).

Os resultados dos testes realizados podiam ser transmitidos diretamente aos requisitantes, ou ser avaliados pelo responsável na função no departamento de recursos humanos, e descritos através de laudos psicológicos de avaliação de candidatos. Esses laudos traziam em geral a descrição da *história pessoal* do candidato, seu *perfil intelectual, emocional e profissional*. Uma entre as doze

²⁶ Uma das empresas afirmou que a relação dos outros setores com o departamento de recursos humanos era “tão estreita, que os diretores não precisavam especificar *por escrito* o que desejavam dos candidatos; bastava que eles informassem verbalmente as habilidades profissionais exigidas na ocasião.”

empresas elaborava o laudo psicológico do candidato, com base nos resultados dos testes realizados.

- *Testes psicométricos*

Os testes psicométricos baseiam-se na análise de amostras do comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas. A intenção desses testes é prever o comportamento das pessoas sob determinada forma de trabalho.

Apenas uma empresa admitiu realizar *sempre* testes psicométricos com os candidatos a gerentes. Três empresas afirmaram realizá-los apenas *ocasionalmente*, de acordo com as exigências do requisitante da vaga. As demais empresas (oito) disseram nunca aplicar *nenhum* tipo de teste nas seleções de gerentes.

- *Testes de conhecimentos*

A aplicação de testes específicos de conhecimentos ou de capacidade - que procuram avaliar objetivamente o grau de noções, conhecimentos e habilidades adquiridas através do estudo, da prática ou do exercício - foi admitida por apenas uma empresa. As outras onze afirmaram nunca administrá-los para candidatos a gerência.

- *Dinâmica de grupo*

A técnica de dinâmica de grupo (ou técnica de *simulação*, *psicodrama*, ou *dramatização*) tem como objetivo o de reconstituir um determinado acontecimento, de forma que se assemelhe o máximo possível ao da situação real. Essa técnica é normalmente utilizada com um mínimo de três pessoas. O

observador pretende verificar como os diversos candidatos reagem perante as mais diferentes situações hipotéticas, para colher subsídios sobre o tipo de comportamento que esses indivíduos terão no exercício de suas funções profissionais.

Duas empresas afirmaram que *sempre*²⁷ utilizavam esta técnica para selecionar gerentes; três a utilizavam ocasionalmente, de acordo com as instruções do requisitante; e sete responderam que nunca a utilizavam.

- *Outra técnica de avaliação*

Uma empresa afirmou utilizar a técnica de grafologia para analisar os candidatos. Essa técnica foi abordada no capítulo 02. Segundo a pessoa entrevistada, “esta técnica ajuda a compor perfil psicológico do candidato, com bastante precisão.”

Após a aplicação dessas técnicas, os candidatos eram encaminhados para a(s) entrevista(s).

7 Entrevistas

- **Quantidade de entrevistadores**

Quanto às pessoas que realizam as entrevistas de seleção, elas podem ser enquadradas da seguinte forma:

²⁷ Todas as empresas que utilizavam a dinâmica de grupo afirmaram realizá-la com um mínimo de três candidatos.

NÚMERO DE ENTREVISTADORES													
<i>Pessoas que entrevistam os candidatos a gerentes</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	%
Entrevistas realizadas apenas pelo requisitante	■				■		■						25
Entrevistas realizadas por mais pessoas				■		■		■	■	■			41,66
Não realizam entrevistas		■	■								■	■	33,33
TOTAL													100

Ausência do procedimento	
Presença do procedimento	■

Entre as empresas que realizam entrevistas, três costumavam fazê-las apenas com a presença do requisitante da vaga. Cinco realizavam as entrevistas, conjunta ou separadamente, com outras pessoas - psicólogos, encarregados do setor de recursos humanos, diretores de outras áreas com as quais o futuro gerente teria contato direto e representantes dos funcionários que o candidato coordenaria.

Quatro empresas não realizavam nenhum tipo de entrevista de seleção. Essas empresas utilizavam quase que exclusivamente o recrutamento interno, e portanto, acreditavam não precisarem entrevistar os candidatos para saber sobre suas aptidões, habilidades, intenções, etc.

• Grau de estruturação das entrevistas

De modo geral, as entrevistas podem ser classificadas como *estruturadas* ou *não-estruturadas* (ver explicação detalhada no cap. 02). No caso das empresas, as entrevistas eram basicamente assim:

REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS PARA SELEÇÃO													
<i>Tipo de entrevistas realizadas</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	%
Entrevistas estruturadas													8,33
Entrevistas não-estruturadas													58,33
Não realizam entrevistas													33,33
TOTAL													100

Ausência do procedimento	
Presença do procedimento	

Apenas uma empresa demonstrou possuir um formulário específico para análise dos candidatos ²⁸. Literalmente, esse documento conteria as seguintes informações:

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO CANDIDATO
- Nome [do candidato], vaga, entrevistador;
- Dados familiares (estabilidade, condição);
- Atividades profissionais (atribuição, relacionamento, resultados, expectativas);
- Formação escolar (paralela [sic] atividade profissional, conhecimentos específicos, formação cultural);
- Parecer de seleção (personalidade, postura, aparência, meio social, energia, comportamento, verbalização);
- Habilidade para o cargo na empresa;
- Pretensão salarial;
- Parecer do entrevistador (nome, visto, data, resultado - <i>aprovado, reprovado, ressalva</i> , por quê).

8 Tomada de Decisão

Assim como a entrevista, o processo de escolha do candidato é uma etapa que também pode ser realizada apenas pelo requisitante da vaga, ou pode ter a participação de outras pessoas - psicólogos, encarregados dos setores de recursos humanos, diretores de outras áreas com as quais o futuro gerente terá

²⁸ Outra empresa afirmou utilizar formulário próprio para avaliação de características pessoais dos candidatos, mas recusou-se a mostrá-lo, como norma da própria organização.

contato direto, representantes dos funcionários que o candidato coordenará *.

Sobre este assunto, as empresas assim se colocaram:

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE CONTRATAÇÃO													
<i>Pessoas que participam do processo de tomada de decisão</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	%
Apenas o requisitante da vaga													75
O requisitante, junto com outros setores *													25
TOTAL													100

Ausência do procedimento	
Presença do procedimento	

Apesar de poder haver uma participação maior de outros setores durante a entrevista de seleção, a maior parte das decisões finais ficava a cargo de uma só pessoa, o requisitante da vaga (em nove empresas). É de se supor que essa atitude pudesse aumentar a subjetividade inerente ao processo seletivo. Uma pessoa entrevistada de uma empresa multinacional, que utilizava um tipo de recrutamento basicamente interno, admitiu que “apesar de [nesta empresa] o processo seletivo ser bastante sistemático, a decisão final é do diretor superior imediato àquele gerente; no fim das contas, ele escolhe quem ele prefere, e acaba ajustando as exigências do cargo às qualidades do seu preferido para a vaga. Na própria definição do perfil, o diretor só coloca os requisitos que o *seu* candidato possa preencher”.

Sobre a discriminação contra candidatas (mulheres), todas as empresas foram inquiridas a este respeito e afirmaram não possuir nenhum tipo de preconceito contra mulheres. Entretanto, apenas quatro afirmaram possuir gerentes mulheres nos seus quadros. Esses dados podem confirmar o senso

comum, de acordo com o qual se supõe que as mulheres têm menos chances de ocuparem cargos de alto nível.

4.2 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

Os documentos que foram colocados à disposição para análise nesta pesquisa foram os seguintes:

FORMULÁRIOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS (e disponíveis para esta pesquisa)	QTDE
- Fichas de Requisição (ou Movimentação) de Pessoal	04
- Perfil Profissiográfico do Cargo	01
- Avaliações de Desempenho dos Funcionários	01
- Fichas de Avaliação do Candidato	01
- Laudos Psicológicos	01

Sobre essas categorias de documentos, pôde-se constatar que os formulários utilizados eram, em sua maioria, fichas de requisição de pessoal, através das quais o departamento de recursos humanos era informado da necessidade de recrutamento. Algumas fichas de requisição chegavam a fazer uma definição sucinta do perfil do candidato a ser contratado.

Mas o fato é que *apenas uma empresa possuía um formulário de avaliação do candidato que estava sendo recrutado*. Portanto, qualquer análise de documentos deixa de ser viável, uma vez que os documentos nem podiam ser comparados entre si.

Há um outro dado interessante. Quando perguntadas a respeito do organograma funcional vigente,²⁹ apenas três dentre as doze empresas dispunham de uma cópia do documento. Outras duas rascunharam à mão a estrutura organizacional; duas afirmaram não ter nenhuma cópia disponível; e cinco admitiram estar passando por uma fase de *reestruturação de seus quadros*, e portanto, não souberam dizer qual era a distribuição hierárquica da empresa naquele momento.

4.3 RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADOS

A intenção na aplicação desses questionários foi a de procurar a confirmação dos dados obtidos através das entrevistas semi-estruturadas, discutidas anteriormente. Portanto, as informações advindas desse procedimento são tratadas como dados complementares aos outros qualitativos já descritos. A tabulação das respostas aos questionários está apresentada no Anexo 3. A descrição da metodologia empregada na análise dos resultados dos questionários está disponível no Anexo 4.

4.3.1 Perguntas do questionário

Todos os entrevistados foram orientados a responder às questões *do ponto de vista organizacional*, procurando lembrar qual era a atitude mais freqüente

²⁹ Através da análise do organograma, pode-se saber o número de níveis hierárquicos da empresa, a quantidade de gerentes contratados e concluir-se a respeito das diferenças e semelhanças entre as empresas do setor.

da empresa com relação às perguntas apresentadas.³⁰

1 A <u>análise do currículo</u> apresentado pelo candidato tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	11	1	0

Onze dentre doze empresas concordaram em que a análise curricular é importante. Apesar disso, apenas metade delas afirmou na entrevista analisar os currículos para gerentes. A princípio, a diferença entre as respostas pode parecer significativa. Porém, de acordo com o quadro a seguir, que descreve o meio de contratação e a prática de análise de currículos, nota-se que grande parte dos entrevistados costumava utilizar o recrutamento *interno* (7/12), onde a análise curricular não é considerada essencial - mesmo porque, esta etapa já fora realizada anteriormente, quando o candidato entrara para a empresa em escalões mais baixos. Além disso, a única empresa que não concordou com a importância da análise curricular afirma contratar gerentes apenas através do recrutamento interno.

Pode-se notar que entre as cinco empresas que utilizavam o recrutamento *externo* (5/12), apenas a empresa número 5 não costumava avaliar os

³⁰ Novamente, é importante salientar que todas as informações aqui relatadas foram obtidas através de funcionários dos setores de recursos humanos, que possuíam conhecimento sobre as regras de recrutamento e seleção de gerentes. Portanto, quando houver referências a posicionamentos tomados pelas empresas, o que está se querendo dizer é que esta é a opinião de funcionários que responderam *em nome das empresas*. Em momento algum pretende-se insinuar que essas opiniões espelham fidedignamente o panorama real dessas organizações - embora as conclusões aqui relatadas estejam baseadas nesses depoimentos. Contudo, para facilitar esta narrativa, faremos uso dessa forma de expressão.

currículos. Essa empresa afirmou, inclusive, que sua principal fonte de contratação era a indicação de terceiros.

TIPOS FUNDAMENTAIS DE RECRUTAMENTO POR EMPRESA e PRÁTICA DE ANÁLISE CURRICULAR												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Utiliza recrutamento interno												
Utiliza recrutamento externo												
Prática a análise de currículos												

Ausência da etapa	
Presença da etapa	

A análise curricular também era praticada entre aquelas que utilizavam o recrutamento interno (duas empresas). Isso pode ser explicado de duas formas: Mesmo entre essas empresas, em algumas ocasiões, o recrutamento externo faz-se necessário; e então, analisavam-se os currículos em profundidade. Outra dessas empresas costumava utilizar os currículos como fonte adicional de informações a respeito de seus funcionários, mesmo que possuísse outros subsídios sobre eles (avaliações de desempenho, por exemplo).

Portanto, pôde-se concluir que *a análise curricular era utilizada por quatro entre cinco empresas que realizam a contratação externa de gerentes*. Sobre a existência de formulários, apenas uma empresa disponibilizou um documento que avaliava dados contidos nos currículos (ver p. 97).

2 A <u>estabilidade profissional</u> alcançada pelo candidato em seus empregos anteriores tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	10	0	2

A esta pergunta, dez dentre doze responderam concordar, e duas discordaram. Essas últimas pareciam estar sintonizadas com os novos parâmetros de contratação que surgiram no mercado. Segundo Simon Franco (FERREIRA, 1996, p. 08), “as empresas querem candidatos versáteis e que nunca se satisfaçam com a sua forma de trabalhar. É o desejo de mudar a todo instante que diferencia um profissional de futuro dos demais.” Um analista de recursos humanos que discorda da importância da estabilidade afirmou que “o que se deseja é a *empregabilidade*, isto é, valoriza-se a pessoa que pode estar empregada em qualquer lugar a qualquer momento; jamais indicaria uma pessoa que permaneceu por quinze anos numa mesma empresa - é claro que este será um funcionário inflexível e acomodado. Na nossa empresa, a estabilidade não é desejável”. Empresas como essa valorizam os candidatos com experiências em *job rotation* em seus currículos, isto é, aqueles que já passaram por vários setores - às vezes, em várias empresas. Outro entrevistado afirmou que “estabilidade não significa competência.” Autores como SGANZERLA (1995, p. 88-90) enaltecem a valorização deste critério.

Entre os que exigem estabilidade anterior, há até quem determine um padrão mínimo de permanência nos empregos. No caso de gerentes, uma empresa admitiu procurar candidatos que tenham exercido funções anteriores por pelo menos cinco anos. Certamente, esta é a opinião da maioria. Fora das empresas, também há quem defenda esta atitude. Segundo o consultor G.N. DALE (Como avaliar pessoas, 1995, p. 110-1), “o mais importante para avaliar um candidato a uma vaga são as suas realizações, o que o sujeito fez. Estabilidade tem a ver com realizações e é difícil realizar qualquer coisa numa empresa em menos de um ano e meio de casa.” BUENO (1994, p. 178) diz que “a estabilidade profissional avalia se o candidato tem raízes, se sua experiência

tem consistência. A instabilidade não é um ponto negativo em si; entretanto, deve ser bem explicada e entendida. Estabilidade em excesso, por outro lado, pode significar acomodação, repetição, medo de correr riscos e pode indicar dificuldade de adaptação em outra empresa.”

Durante as entrevistas, muitos confirmaram avaliar o tempo que o candidato permaneceu em seus empregos anteriores, como prova de sua estabilidade profissional. Portanto, os dados indicaram que os questionários confirmaram os procedimentos utilizados pelos selecionadores.

No único formulário disponível para avaliação de candidatos, fornecido por uma empresa, não há nenhuma menção sobre a análise da estabilidade profissional do candidato (ver p. 97).

3 A conferência das <u>fontes de referência</u> do candidato tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	9	1	2

Nove entrevistados (9/12) julgaram importante conferir as fontes de referência dos candidatos. Dois discordaram totalmente, e um manteve-se neutro. Apesar de $\frac{3}{4}$ das empresas valorizarem a conferência das fontes, *nenhuma delas citou esse procedimento na descrição dos procedimentos utilizados na seleção de gerentes.*

Os resultados das pesquisas de KINARD & RENAS, anteriormente citados neste trabalho, demonstraram que 68% dos currículos apresentaram informações erradas - ou falsas. E 11% apontaram, inclusive, empregadores inexistentes. Não há, portanto, porque negligenciar essa etapa de contratação. É

provável que os serviços idôneos de consultores externos já realizem esta averiguação de referências. Mesmo assim, apenas quatro empresas (4/12) costumam utilizar esses serviços com frequência.

Sabe-se que a conferência das fontes não é o melhor meio de avaliação de candidatos. Mas pode-se imaginar o tipo de erro de contratação a que uma empresa pode ser induzida, se não a fizer, principalmente tratando-se de gerentes.

4 A <u>aparência física</u> do candidato (seu corte de cabelo, o uso de adereços, sua higiene pessoal, seu modo de vestir, entre outros) tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	9	3	0

Nove empresas (9/12) concordaram com a importância da aparência física na avaliação do candidato. Todas as nove confirmaram, durante a entrevista, a avaliação de itens relacionados com a aparência - mesmo que em diferentes graus.

As outras três mantiveram-se neutras no questionário. O interessante é que foi exatamente entre essas que se percebeu existir maior contradição entre o questionário e a entrevista.

Uma delas foi categórica quanto ao total desinteresse da empresa em contratar ou promover pessoas mais bem apessoadas, afirmando: “Se houver dois candidatos com habilidades muito parecidas, um gordo e outro magro, a disputa será sempre com base nos dados que denotem o potencial do candidato”. Essa empresa afirma que extinguiu as fotos dos currículos - para

evitar a eventual preferência dos selecionadores. Se nesta empresa, este quesito não serviu para distinguir os candidatos, não seria o caso de a empresa ter respondido que *discordava totalmente da importância da aparência física nas decisões de contratação*? A justificativa que o próprio entrevistado forneceu foi de que “a pessoa que se candidata a determinado cargo deve saber como se vestir, e portanto, este item passa a ser pré-requisito e não um diferencial entre candidatos.” Portanto, nessa empresa a aparência física *também tinha importância*, mesmo que a empresa não admitisse.

A outra empresa afirmou na entrevista que “se houver dois candidatos, um feio e gordo, e outro bonito e magro, a preferência se dará ao segundo; todos preferem trabalhar com pessoas bonitas.” Porém, no questionário, a empresa manteve-se neutra. Nesse caso, não se pode afirmar qual o posicionamento dessa empresa.

A terceira empresa foi a *única* a disponibilizar uma cópia de um formulário de avaliação do candidato; esse documento avaliava itens como personalidade, postura, aparência, entre outros (ver p. 97). Porém, essa empresa manteve-se neutra quando inquirida a respeito. É evidente que, *principalmente nesta empresa*, a aparência física tinha importância. Aliás, foi a única onde se pode afirmar que havia uma avaliação formal e específica da aparência.

É provável que a “consciência ética” de certos empresários os faça omitir informações sobre seus posicionamentos como selecionadores. Pode-se dizer que as três últimas respostas foram consideradas de vital importância para a análise dos sistemas de recrutamento e seleção vigentes.

Se uma empresa não admite que avalia a aparência dos candidatos, é porque provavelmente acredite ser este um procedimento subjetivo e portanto, errôneo. Mas, se, na análise da aparência, houver critérios claros sobre como a

empresa deve agir a esse respeito, não há porque negar a existência desse critério.

O problema esteve na divulgação extra-oficial de um entrevistado, que confessou existirem diretores que sugeriam jocosamente ao setor de recursos humanos: “só selecionem as mulheres bonitas para as entrevistas, porque não há chances para as outras...”.

5 O <u>estilo de vida</u> apresentado pelo candidato (suas práticas de lazer, seu gosto por esportes, entre outros) tem uma importância significativa nas decisões de contratação			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	8	2	2

Neste item, identifica-se a presença de um maior grau de discordância entre as respostas. Oito empresas (8/12) concordaram em que o estilo de vida do candidato tem importância na seleção, duas discordaram, e duas permaneceram neutras.

As perguntas a respeito do estilo de vida dos candidatos são frequentes nas entrevistas de seleção. Os entrevistados podem demonstrar, por suas respostas, as diversas faces de sua personalidade. A importância dada ao tempo de convivência em família, aos cuidados com a saúde, suas atividades de lazer pode demonstrar o equilíbrio psicológico do candidato, e refletir em seu desempenho profissional. Segundo Simon FRANCO (apud FERREIRA, 1996, p. 9),

O *workaholic* está em baixa. Aquele sujeito que trabalha por compulsão, que inventa tarefas, está cada vez menos na moda no mercado. Hoje o empresariado está preferindo gente que cuida da forma sem perder energia para o trabalho. Daí as levas de executivos em academias de

ginástica. O *yuppie*, aquele que tinha tempo de badalar socialmente, está superado. É considerado hoje um ser provinciano, que se sujeita a qualquer coisa em busca de um emprego.

Aquelas empresas que demonstraram interesse sobre esses dados confirmaram suas respostas através dos questionários, concordando com a importância do critério; entretanto, apenas uma empresa mostrou possuir uma maneira formal de registrar essas respostas (p. 97). Nos outros casos, essas perguntas eram feitas informalmente, no transcorrer das entrevistas de seleção - com o requisitante da vaga ou com o profissional de recursos humanos.

Uma das empresas, a qual elabora laudos psicológicos sobre os candidatos através de um analista de recursos humanos, afirmou realizar sistematicamente perguntas a esse respeito, mas sem um roteiro formal de aplicação delas, porém, com a devida transcrição das informações no próprio laudo. MOREIRA (1993) defende a utilização desses laudos na caracterização do perfil do candidato.

6 Os <u>hábitos pessoais</u> do candidato (como o hábito de fumar, por exemplo) tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	5	3	4

Não houve consenso nesta questão. Cinco empresas concordaram (5/12); três permaneceram neutras e cinco discordaram.

A discriminação contra os fumantes aumentou nas várias esferas de convívio social. Uma saída apontada por várias empresas nas entrevistas foi o estabelecimento de regras pelos próprios departamentos - várias informaram que há locais especiais para os fumantes, durante os intervalos. Denominados

“fumódromos”, eles começaram a ser instituídos até no chão das fábricas. Existiam campanhas institucionais em algumas delas (pelo menos duas), mas apenas uma admitiu discriminar explicitamente os fumantes na seleção.

Apesar de várias empresas afirmarem não colocar em prática este tipo de preconceito, foi contraditório o fato de cinco entre doze acreditarem que os hábitos dos candidatos eram importantes na decisão de seleção. O fato é que se os entrevistados afirmaram que não discriminavam por esse critério, porque eles o consideravam importante? É provável que este item, na verdade, fosse avaliado de acordo com a máxima de que o “selecionador escolhe à sua imagem”. Se a pessoa que possui o poder de decisão sobre a escolha do candidato tiver o hábito de fumar, ela provavelmente não irá relevar este fato. O contrário também pode ser verdade.

7 A maneira como o candidato se porta durante a entrevista (sua postura corporal, seu grau de concentração no diálogo, seus gestos, entre outros) tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	11	1	0

Onze empresas (9/12) concordaram com a importância da postura do candidato durante a entrevista - mesmo aquelas que não realizavam entrevistas para gerentes. Apenas uma empresa manteve-se neutra.

Nas entrevistas, não houve menção alguma a respeito da avaliação deste critério.

Novamente, apesar da importância atribuída a esse fator, apenas uma empresa expôs o formulário que analisava especificamente o item *postura do*

candidato. Se a postura do candidato era tão importante, não deveria ela ser avaliada formalmente pelas demais empresas ?

8 O <u>interesse</u> que o candidato demonstra <u>pela empresa contratante</u> (o nível das perguntas que ele elabora sobre aspectos institucionais) tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	10	1	1

Dez respondentes (10/12) consideraram importante o interesse do candidato pela empresa contratante. Uma manteve-se neutra, e uma discordou.

As empresas procuram avaliar o grau de informação do candidato, em busca de maiores subsídios para a tomada de decisão. É evidente que o candidato que se preparou para a entrevista, procurando informações sobre a organização, está mais interessado no emprego do que outros que não o fizeram.

A importância dada ao nível de informação do candidato, também é recomendada por consultores especializados em *outplacement* ³¹ (CASE, 1989, p. 153; CAIXETA, 1995, p. 73). É recomendado que o candidato saiba que tipo de produtos a empresa fabrica ou revende, onde estão localizadas suas instalações, quantos funcionários tem, como foi seu desenvolvimento, quem são seus concorrentes, quais são suas estratégias, que notícias foram publicadas a seu respeito.

Novamente, apesar da importância considerada para este critério, nenhuma empresa afirmou avaliar os candidatos a esse respeito.

³¹ Denomina-se profissional de *outplacement* aquele especializado na recolocação de executivos.

9 O conceito que o candidato aparenta ter a seu próprio respeito (seu <u>autoconceito</u> , seus pontos fracos e fortes), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	11	0	1

Onze empresas (11/12) concordaram com a importância do autoconceito do candidato, ou seja, a imagem que ele tinha a seu próprio respeito. Uma empresa discordou. Pode-se argumentar que esta empresa discordava da importância deste critério, por ter outros meios de avaliar seus pontos fortes e pontos a melhorar. Na realidade, ela pertencia ao grupo de empresas que afirmaram aplicar *ocasionalmente* testes de avaliação psicométrica, de acordo com as exigências do requisitante da vaga. É provável que os resultados desses testes apontassem essas características do avaliado.

Entre as onze que concordaram, apenas duas mencionaram avaliar o autoconceito do candidato. Uma delas afirmou possuir um formulário que avaliava essas informações, porém não pôde mostrá-lo. As outras nove não mencionaram a prática desse tipo específico de questionamento durante o processo seletivo.

10 As <u>realizações</u> profissionais <u>anteriores</u> do candidato (resultados palpáveis que o entrevistado obteve em outros empregos) tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	12	0	0

Como já foi citado, consultores especializados em avaliações de executivos afirmam que a análise das realizações anteriores são dados concretos, que devem ser avaliados cuidadosamente. Os resultados nesta pesquisa parecem acompanhar esse raciocínio. Todas as empresas, quando perguntadas a respeito, afirmaram acreditar na importância dessas informações, e analisá-las durante a tomada de decisões.

Entretanto, deve-se novamente lembrar que apenas uma disponibilizou um formulário específico que analisava cada candidato, e que incluía este critério (ver p. 97).

Portanto, parece que as empresas desse setor estavam corretas em avaliar os resultados obtidos anteriormente pelos candidatos . Mas vale ressaltar que essa avaliação pode tornar-se subjetiva, se não houver uma maneira criteriosa de análise e registro desses resultados.

11 A facilidade de <u>comunicação verbal</u> do candidato tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	11	0	1

Como capacidade de comunicação verbal, pode-se avaliar, por exemplo, a fluidez, a consistência, o desembaraço e o poder de convencimento do candidato.

A relevância dessa avaliação foi quase unânime entre as empresas. Correspondeu às respostas de onze entre doze questionários. Este item foi especificamente analisado no formulário de avaliação de uma das empresas (p. 97).

Nas entrevistas, não houve menção deste critério em específico, em pelo menos dez delas. *Portanto, um resultado que não corresponde ao dos questionários.*

Uma empresa afirmou discordar. Na própria entrevista, ela justificou sua resposta: “há casos em que o candidato possui excelentes qualificações para o exercício da função de gerente, mas não se expressa tão bem quanto os outros. Se esse gerente não precisar ter um contato direto com o público externo (por exemplo, gerente de fábrica), não há porque eliminar este candidato. Nesses casos, a facilidade de comunicação realmente não é importante.”

12 A <u>ética profissional</u> do candidato (demonstrada através de comentários a respeito de seus ex-empregadores, por exemplo) tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	11	0	1

Apenas uma empresa discordaram da importância da ética profissional; as outras onze concordaram.

A questão da ética profissional levanta aspectos como a confiança e a lealdade do indivíduo. Neste item, avalia-se como o candidato se refere às pessoas com quem se relacionou - seus antigos chefes, pares, subordinados, clientes, fornecedores, e às próprias empresas nas quais trabalhou. O grau de fidelidade e reconhecimento que o candidato demonstra, pode ser valioso para a previsão de seu comportamento futuro. A predisposição que um candidato tenha em revelar pequenas inconfidências - que na maioria das vezes nem lhe foram perguntadas - é forte indício de que ele poderá repetir essa atitude. CASE (1989, p. 148) recomenda aos candidatos que “nunca se queixem de

empregadores anteriores ou de qualquer pessoa. Ninguém quer ouvir coisas desagradáveis e negativas como queixas”.

Apesar da importância desse item, não houve nenhuma menção de análise do mesmo no único formulário disponível para avaliação de candidatos (p. 97); nem houve, nas entrevistas, qualquer referência a esse critério.

13 A <u>ética pessoal</u> do candidato (a maneira como conduz sua vida pessoal, o tempo que demorou para concluir seus estudos, seu estado civil, entre outros) tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	11	0	1

Em seu livro, CASE (1989, p. 70-1) aconselha ao futuro candidato. “Se você é solteiro, separado ou divorciado, mas vive com uma pessoa, não mencione este fato. Há muito preconceito sobre pessoas que não são casadas.” FLORENCE (1995, p. 08) também confirma o preconceito contra solteiros acima de trinta e cinco anos.

Onze empresas (11/12) consideraram importante - no questionário - a ética pessoal. Contudo, durante as entrevistas, dez (10/11) empresas afirmaram não existir nenhum tipo de preconceito com relação a esse nível de interferência na vida do candidato - o que contradisse os resultados dos questionários. Apenas uma empresa (1/12) discordou na entrevista e no questionário - aliás, esta foi categórica quanto à inexistência de qualquer preconceito sobre estas questões.

Portanto, os resultados das entrevistas e dos questionários são contraditórios.

Mas três delas (3/11) afirmaram, na entrevista, considerar o tempo de conclusão dos estudos.

Esta pergunta talvez não tenha podido ser avaliada em sua totalidade, pelo fato de citar no enunciado três itens distintos - idade, estado civil e tempo de conclusão dos estudos. Nas entrevistas, algumas empresas afirmaram considerar alguns fatores e ignorar outros. Portanto, as conclusões a respeito de divergências entre questionários e entrevistas, ficaram comprometidos.

No único formulário disponível por uma empresa, verificou-se a avaliação de itens relacionados com a ética pessoal - estado civil e tempo de estudo (p. 97).

Há um dado interessante colhido nas entrevistas. Uma empresa afirmou discriminar os candidatos pela idade. Mas contrariando o senso comum, só aceitava candidatos a gerentes acima de trinta anos, por considerá-los mais experientes e maduros.

14 O fato do candidato já ter passado por <u>carreiras diferentes</u> , antes de exercer sua atual profissão, tem uma importância significativa nas decisões de contratação			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	9	2	1

Neste item, nove empresas concordaram (9/12), duas permaneceram neutras e uma discordou.

O desenvolvimento de carreiras diversas está - teoricamente - relacionado com a estabilidade profissional. Um dos entrevistados que admitiu preferir candidatos que tenham passado por apenas uma carreira, foi enfático: “Um candidato que começou três faculdades diferentes, depois passou por vários

tipos de profissão, sem permanecer muito tempo em nenhuma delas, é sem dúvida uma pessoa instável, que não vai parar em nenhum emprego.”

As respostas aos questionários não confirmam as opiniões transmitidas nas entrevistas, pois pelo menos seis entrevistados afirmaram não discriminar diante de situações como essa. Nenhum formulário apresentado demonstrou avaliar esse critério.

15 Você deseja fazer algum comentário sobre critérios de análise de seleção de candidatos a gerentes?

A intenção desta pergunta aberta era a de dar a oportunidade, aos entrevistados, de justificarem alguma resposta que porventura não tivesse espelhado exatamente suas idéias a respeito do assunto. Ou, como o próprio enunciado diz, permitir alguma observação dos entrevistados. Apenas três empresas preencheram esse item, para explicar o posicionamento perante algumas das questões. Essas informações já foram acrescentadas às opiniões acima.

As entrevistas apresentaram respostas diversas, que muitas vezes não se ajustaram à imagem pré-concebida de empresas bem organizadas. As conclusões a respeito dos resultados desta pesquisa, em comparação aos objetivos traçados, será exposta no capítulo a seguir.

5 CONCLUSÕES

À medida que esta pesquisa foi sendo desenvolvida, fortes indícios surgiram para confirmar a relevância do tema. Tendo em vista a variedade de publicações que tratam do assunto, percebe-se que a subjetividade e o preconceito presentes nos processos seletivos estão sendo discutidos por diversos segmentos sociais. Passando por periódicos científicos, revistas e jornais de circulação nacional, até chegar a publicações locais, o assunto é com frequência abordado.

As conclusões foram embasadas na pergunta de pesquisa elaborada no item 3.1.1.

Sobre a avaliação geral do candidato a uma vaga a gerente, qual é a importância que se dá aos seguintes itens:

- análise curricular;
- estabilidade profissional;
- fontes de referência;
- aparência física;
- estilo de vida;
- hábitos pessoais;
- modo do candidato se portar;
- interesse pela empresa solicitante;
- autoconceito do candidato;
- realizações profissionais anteriores;
- capacidade de comunicação verbal;
- ética profissional do candidato;
- ética pessoal do candidato;
- mudanças no curso da carreira.

A resposta à pergunta acima foi buscada da seguinte forma. (1) Analisaram-se as etapas utilizadas em cada empresa na seleção dos candidatos; procurou-se, então, (2) verificar a existência específica de análise dos itens enumerados acima. Paralelamente, (3) foram avaliados os formulários que as empresas utilizam na análise de seus critérios de seleção. Em seguida, (4) aplicaram-se questionários estruturados, onde cada empresa se posicionou a respeito da importância de cada item. A intenção foi verificar se o procedimento de análise de critérios adotado pela empresa coincidia com a importância que ela afirmava dar a esse critério.

Com base nos resultados, os critérios foram assim classificados:

- **Critérios importantes e avaliados**

- Os tópicos que a maioria dos entrevistados afirmou avaliar são **análise curricular, estabilidade profissional, aparência física, estilo de vida e realizações anteriores**.

Esses itens foram citados como sendo avaliados sistematicamente na seleção de gerentes. Além disso, a importância da análise deles foi confirmada com os resultados dos questionários. Portanto, é provável que estes sejam os itens que espelham com fidelidade os critérios de seleção de gerentes.

Em função disso, em resposta às perguntas de pesquisa, os itens acima são considerados importantes e, aparentemente, costumam ser avaliados. Não há, entretanto, documentos que comprovem tal prática.

- **CrITÉrios importantes, porém não avaliados**

- Os itens **análise das fontes de referência, hábitos pessoais³², postura do candidato, interesse pela empresa contratante, autoconceito, capacidade de comunicação verbal, ética profissional, ética pessoal³³ e mudanças no curso da carreira** não foram citados nas entrevistas como formas sistemáticas de avaliação de candidatos. Entretanto, eles foram considerados significativamente importantes nas decisões de contratação, segundo os resultados dos questionários.

Diante desta discrepância, isto é, do fato de as empresas considerarem alguns itens importantes, apesar de afirmarem não utilizá-los como critérios seletivos, há as seguintes possibilidades.

- *Empresas que utilizam os critérios acima, mas não querem, ou não podem admiti-lo*

É provável que alguns entrevistados tenham ficado temerosos em afirmar que determinados critérios fazem parte de suas práticas seletivas. Considerados subjetivos pelo senso comum, a declaração da análise de alguns itens poderia supostamente vir a “depor contra a empresa”.

³² No item que trata dos **hábitos pessoais**, alguns questionários confirmaram sua importância no processo seletivo. Mas nas entrevistas, a maioria enfatizou não dar importância a esse critério. Portanto, neste tópico também há diferenças entre o que se afirma analisar e o que é realmente analisado.

³³ A análise do item *ética pessoal* ficou um pouco prejudicada, pelo fato de o enunciado da questão citar exemplos diferentes entre si. Porém, os resultados demonstram que este é mais um critério onde há diferenças entre os resultados das entrevistas e os questionários. A análise completa dessa questão encontra-se no item 4.3.1.

- Entrevistados que desconhecem o processo de seleção de gerentes

Todas as pessoas entrevistadas afirmaram estar cientes das regras que orientam a seleção de gerentes - e elas costumam ser iguais para todos os departamentos. Durante as entrevistas, os consultados pareciam estar preparados para fornecer algumas informações, pelo menos a respeito dos principais procedimentos que fazem parte do processo seletivo. Entretanto, quando inquiridos sobre dados específicos - por exemplo, “como são arquivados os currículos recebidos espontaneamente? ”, alguns entrevistados apresentaram respostas dúbias. Portanto, é provável que esses entrevistados não saibam realmente quais são as etapas que compõem o processo seletivo.

- Empresas que avaliam seus candidatos através de terceiros

Algumas empresas (4/12) afirmaram utilizar os serviços de consultores externos. Poder-se-ia dizer que, nesses casos, os próprios consultores analisam as características pessoais do candidato. E por acreditarem na qualidade desses serviços, alguns empresários não estariam a par dos detalhes da seleção.

Em primeiro lugar, essas consultorias são utilizadas em poucos casos ³⁴. Além disso, é obrigação da empresa saber que critérios estão sendo avaliados. Afinal, é ela quem deve determinar, detalhadamente, o perfil profissiográfico do cargo disponível e seus requisitos.

³⁴ As empresas que utilizam consultorias externas são, na maioria, aquelas que preferem promover gerentes *internamente*; e só então apelam a esses serviços externos. Mesmo assim, as chances de não haver candidatos internos à altura é remota. As empresas que praticam recrutamento *externo* preferem cuidar elas mesmas do processo seletivo de gerentes.

- Entrevistados que não sabem quais são os critérios realmente importantes

Não se pode esquecer que as pessoas que tomam as decisões de seleção costumam ser diretores de diversas áreas. É provável que o contato destas com o setor de recursos humanos sofra variações diversas, o que pode alterar o nível de conhecimento dos entrevistados sobre os critérios de seleção considerados relevantes em cada departamento.

Essa possibilidade torna-se mais concreta, quando se percebe que, em sua maioria, os requisitantes não têm que justificar perante ninguém a escolha de seus candidatos. Some-se a isso o fato de que a decisão final, na maior parte dos casos, fica a cargo de apenas uma pessoa (ver p. 98). Muitos entrevistados afirmaram que o departamento de recursos humanos não interferia na decisão dos diretores. Portanto, a opinião do entrevistado pode restringir-se àqueles tópicos *percebidos* como sendo os mais importantes.

Porém, o mais interessante refere-se aos documentos que acompanham a seleção. Tudo leva a crer que as empresas não possuem uma maneira de registrar o processo seletivo. As exceções são (a) uma empresa que possuía um formulário de avaliação de candidatos; e (b) as empresas que admitiram ter formulários que analisavam alguns critérios pessoais, porém, afirmaram não poder mostrá-los. Portanto, se não há documentos que registram a definição e aplicação dos critérios, a empresa não tem uma visão geral do que é avaliado.

Do ponto de vista desta pesquisadora, o fato mais relevante neste trabalho é a constatação de que *não há formulários que registrem, previamente, os seguintes dados: os requisitos do cargo, profundamente analisados; os critérios que serão analisados para o preenchimento desses requisitos; o desempenho do(s) candidato(s) e a justificativa formal de rejeição/aceitação de cada candidato.*

Tal situação parece indicar que esses critérios são realmente avaliados, mas de maneira muito irregular e subjetiva. Portanto, era correta a percepção dos entrevistados sobre a importância dos critérios; mas eles não puderam considerar a avaliação desses uma prática sistemática do processo seletivo, por não haver uma uniformidade na frequência e nem no modo de avaliação deles.

5.1 IMPLICAÇÕES DOS RESULTADOS

Tendo em vista os resultados desta pesquisa, as principais recomendações podem ser direcionadas a três diferentes grupos.

5.1.1 Do ponto de vista acadêmico

A principal contribuição, do ponto de vista acadêmico, diz respeito à discussão dos critérios de seleção de pessoal. Apesar de vários autores tratarem formalmente da questão do recrutamento e seleção, ainda são poucos os que discutem formalmente as nuances subjetivas desses procedimentos.

Ainda a título de contribuição acadêmica, o item 5.2 traz as sugestões para novos estudos a este respeito.

5.1.2 Do ponto de vista organizacional

No início deste trabalho, foi citado que as empresas, a fim de poderem prestar as informações requisitadas, iriam rever os seus modos de contratação (item 1.3.2). Certamente, este intento foi alcançado. Para responder às perguntas, os entrevistados tiveram que raciocinar, no mínimo, a respeito da

lógica de execução das etapas de recrutamento e seleção. No momento de preenchimento do questionário, eles foram além - tiveram que pensar a respeito da importância de cada um dos catorze critérios de seleção.

A racionalidade do processo seletivo foi observada em diferentes graus. Houve empresas que demonstraram segurança com relação aos seus métodos de seleção. Isso pôde ser notado através da presteza no fornecimento de certas respostas, e na firmeza de posicionamentos diante das questões.

Todavia, esses sinais de segurança foram exceções no conjunto. Muitas mostraram-se hesitantes, confusas, e, por vezes, evasivas diante de certas questões básicas - ou muito básicas. Houve uma pessoa entrevistada que não soube mencionar quais eram os produtos que a organização fabricava; outra não sabia qual era o seu cargo no momento - teve que apelar para a relação dos ramais internos. Outra pessoa entrevistada disse “não ter nem idéia do número aproximado de gerentes”.

Com relação aos procedimentos seletivos, houve entrevistados que, apesar de estarem locados nos setores de recrutamento e seleção, demonstraram dificuldade em relatar as etapas do processo.

Sabe-se estar se tratando de grandes organizações, algumas delas com mais de três mil funcionários; portanto, esta falta de preparo chega a ser imprevista. Certos entrevistados realmente não conseguiram confirmar a imagem preconcebida de organizações eficazes. Há uma clara manifestação de que essas estruturas funcionais apresentam falhas. A ausência de números, que seriam resultados automáticos, somada à falta de critérios racionais de seleção, fez acreditar que há vários aspectos a serem revistos nessas organizações.

- **Como evitar a subjetividade na seleção**

A subjetividade no processo seletivo pode ser minimizada através da adoção de um planejamento que ajude os selecionadores a manterem o rumo do processo. Vários autores esclarecem como planejar esta atividade (BUENO, 1994; CHIAVENATO, 1994; WEISS, 1992).

Dentro do planejamento, uma das etapas é certamente a definição de formulários. BUENO (p. 174-9) chega a sugerir modelos bastante específicos, que acompanham todo o processo seletivo.

Mesmo que não se pretenda ou não se possa mudar toda a rotina de seleção, pequenas soluções podem ser aplicadas. Uma delas, é a adoção de entrevistas estruturadas (ver item 2.1.1.3). Sem dúvida, apenas esta prática já diminui as chances do selecionador poder se influenciar pelos seus próprios critérios.

Finalmente, deve-se salientar a importância da conscientização dos selecionadores. Para que as decisões não fiquem comprometidas, os requisitantes têm que estar cientes de suas responsabilidades como selecionadores, e sobretudo a respeito das consequências de uma escolha errônea. Além disso, devem estar bem preparados para se policiar e impedir que seus próprios critérios interfiram no processo. Certamente, estes não são procedimentos passíveis de serem encontrados em todos os executivos. Mas são habilidades que podem ser desenvolvidas com o tempo.

5.1.3 Do ponto de vista do candidato a um emprego

Há sempre pessoas procurando novas ou diferentes colocações. Para que esses indivíduos possam se preparar com mais propriedade para a seleção, eis alguns esclarecimentos sobre os critérios de avaliação.

Nas empresas pesquisadas, os critérios mais prováveis de seleção de gerentes eram aqueles que avaliavam o currículo do candidato, a estabilidade profissional, a aparência física, o estilo de vida e as realizações anteriores.

Quanto aos demais critérios de análise - fontes de referência, hábitos pessoais, postura do candidato, interesse pela empresa contratante, autoconceito, capacidade de comunicação verbal, ética profissional, ética pessoal e mudanças no curso da carreira - pode-se dizer que todos eram considerados importantes na tomada de decisão; entretanto, não se pode afirmar que eram efetivamente avaliados na prática.

Deve-se lembrar que esses critérios espelham o comportamento seletivo das grandes empresas do setor metal-mecânico em Curitiba; logo, não se podem inferir esses resultados de quaisquer outros grupos. É possível que outros ramos apresentem o mesmo comportamento. Somente pesquisas mais abrangentes podem vir a corroborar mais amplamente as tendências percebidas num único setor.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Alguns estudos de caso têm o intento de descobrir problemáticas novas (explorações), preparando o caminho para pesquisas ulteriores. Além disso,

uma das características dos estudos de casos é seu perfil exploratório, cujo objetivo é o de gerar hipóteses e não verificá-las.

Logo, ao final desta pesquisa, nota-se que há inúmeras possibilidades de novos estudos. Mesmo porque este trabalho pretende incitar novas discussões sobre a questão dos aspectos subjetivos da seleção. Eis algumas sugestões para novos estudos:

- 1 Há relação entre a origem da empresa e os critérios de seleção por ela empregados ?
- 2 Quais são as semelhanças ou diferenças entre os métodos de recrutamento e seleção empregados no país de origem das empresas multinacionais e aqueles adotados em suas filiais em outros países ?
- 3 Qual é a relação entre os aspectos estratégicos da empresa e a sua influência nos procedimentos utilizados para recrutamento e seleção ?
- 4 Quais são as semelhanças ou diferenças no emprego de métodos de recrutamento e seleção, em empresas de vários setores, nos diferentes Estados da federação ?
- 5 No recrutamento interno, qual é o papel do mentor ³⁵ organizacional na escolha de futuros gerentes ? Se há a preparação interna de funcionários, em que critérios se baseia a escolha do protegido ?
- 6 Quais são as semelhanças ou diferenças entre o perfil do candidato escolhido e o perfil do requisitante do cargo ?

³⁵ THOMAS (1989, p. 280) realizou pesquisa sobre o relacionamento entre mentores e protegidos dentro das empresas (*mentor-protége relationship*). O mentor é o indivíduo que guia algum(ns) subordinado(s), com vistas à sua futura substituição dentro da empresa.

- 7 Qual é o grau de influência dos critérios pessoais do selecionador de candidatos nas decisões de contratação ?
- 8 Quais são as semelhanças ou diferenças entre os critérios utilizados pelas empresas, quando se avaliam candidatos pertencentes a grupos diferentes (por exemplo, na seleção de gerentes e de “trainees”) ?
- 9 Qual é a relação entre os aspectos culturais da empresa e seus métodos de recrutamento e seleção ?
- 10 Quais são as semelhanças ou diferenças entre os métodos de recrutamento e seleção recomendados nas fontes bibliográficas e aqueles utilizados pelas empresas ?
- 11 A utilização de determinado modelo de seleção altera a influência de critérios pessoais dos selecionadores ?
- 12 Quais são as semelhanças ou diferenças no emprego de métodos de recrutamento e seleção para um mesmo cargo, em empresas de setores diferentes?
- 13 Qual é a percepção dos candidatos escolhidos a respeito dos critérios utilizados no seu próprio processo de seleção, em comparação com aqueles que as empresas afirmaram utilizar ?
- 14 Quais são as semelhanças ou diferenças no emprego de métodos de recrutamento e seleção, em empresas de diferentes portes, num mesmo setor ?
- 15 Qual a opinião dos candidatos reprovados, a respeito dos critérios utilizados no seu próprio processo seletivo, com relação aos admitidos pelas empresas.

- 16 Quais as semelhanças e diferenças dos modelos de planejamento e execução do processo de recrutamento e seleção sugeridos pelas fontes bibliográficas ?

ANEXO 1
QUESTIONÁRIO APLICADO

CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

O presente questionário é parte de uma pesquisa destinada à elaboração de uma dissertação para o Curso de Mestrado em Administração da UFPR, na área de Recursos Humanos. O objetivo básico da pesquisa é analisar as formas de avaliação das características pessoais dos candidatos a cargos de gerentes.

As informações recebidas serão consideradas sigilosas, sendo garantido na elaboração dos textos, o anonimato dos entrevistados.

INFORMAÇÕES A RESPEITO DA EMPRESA*Dados de Identificação*

Número quest. _____ Data ____ / ____ / ____ Hora _____

Empresa

Nome e Cargo

Telefone para contato _____

Em relação à contratação de novos gerentes, assinale seu grau de concordância ou discordância para cada uma das questões a seguir:

ANÁLISE DOS DADOS APRESENTADOS ANTES DA ENTREVISTA

1 A análise do currículo apresentado pelo candidato, tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Concordo Nem Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
------------------------	--	--------------------------	--	------------------------------	--	--------------------------	--	------------------------	--

2 A estabilidade profissional alcançada pelo candidato em seus empregos anteriores, tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Concordo Nem Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
------------------------	--	--------------------------	--	------------------------------	--	--------------------------	--	------------------------	--

3 A conferência das fontes de referência do candidato tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Concordo Nem Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
------------------------	--	--------------------------	--	------------------------------	--	--------------------------	--	------------------------	--

ANÁLISE DOS DADOS APRESENTADOS DURANTE A ENTREVISTA

4 A aparência física do candidato (seu corte de cabelo, o uso de adereços, sua higiene pessoal, seu modo de vestir, entre outros), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Concordo Nem Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
------------------------	--	--------------------------	--	------------------------------	--	--------------------------	--	------------------------	--

5 O estilo de vida apresentado pelo candidato (suas práticas de lazer, seu gosto por esportes, entre outros), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Concordo Nem Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
------------------------	--	--------------------------	--	------------------------------	--	--------------------------	--	------------------------	--

6 Os hábitos pessoais do candidato (como o hábito de fumar, por exemplo), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Concordo Nem Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
------------------------	--	--------------------------	--	------------------------------	--	--------------------------	--	------------------------	--

7 A maneira como o candidato se porta durante a entrevista (sua postura corporal, seu grau de concentração no diálogo, seus gestos, entre outros), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Concordo Nem Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
------------------------	--	--------------------------	--	------------------------------	--	--------------------------	--	------------------------	--

8 O interesse que o candidato demonstra pela empresa contratante (o nível das perguntas que ele elabora sobre aspectos institucionais) tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Concordo Nem Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
------------------------	--	--------------------------	--	------------------------------	--	--------------------------	--	------------------------	--

9 O conceito que o candidato aparenta ter a seu próprio respeito (seu autoconceito, seus pontos fracos e fortes), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Concordo Nem Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
------------------------	--	--------------------------	--	------------------------------	--	--------------------------	--	------------------------	--

10 As realizações profissionais anteriores do candidato (resultados palpáveis que o entrevistado obteve em outros empregos), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Nem	Concordo Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
---------------------	--	-----------------------	--	---------	-------------------	--	-----------------------	--	---------------------	--

11 A facilidade de comunicação verbal do candidato tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Nem	Concordo Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
---------------------	--	-----------------------	--	---------	-------------------	--	-----------------------	--	---------------------	--

12 A ética profissional do candidato (demonstrada através de comentários a respeito de seus ex-empregadores, por exemplo), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Nem	Concordo Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
---------------------	--	-----------------------	--	---------	-------------------	--	-----------------------	--	---------------------	--

13 A ética pessoal do candidato (a maneira como conduz sua vida pessoal, o tempo que demorou para concluir seus estudos, seu estado civil, entre outros), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Nem	Concordo Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
---------------------	--	-----------------------	--	---------	-------------------	--	-----------------------	--	---------------------	--

14 O fato do candidato já ter passado por carreiras diferentes, antes de exercer sua atual profissão, tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Não Nem	Concordo Discordo		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	
---------------------	--	-----------------------	--	---------	-------------------	--	-----------------------	--	---------------------	--

15 Você deseja fazer algum comentário sobre critérios de análise de seleção de candidatos a gerentes?

ANEXO 2
ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

N.	EMPRESA	ENDEREÇO	CONTATO CARGO e DATA	TELEFONE

- Origem:
 - Unidades industriais (e/ou filiais):

- Tipo de recrutamento para gerência (em %):
 - Número de gerentes:

- Número de funcionários:

- Observações:

- Consultorias:

- CV's arquivados:

- Anúncios em jornal (fechados):

- Indicações (internas/externas):

- Entrevistas:

- Opinião sobre os critérios de seleção (quais, como são avaliados...)

- Se o recrutamento for interno, utiliza avaliação de desempenho?

- Fontes principais de recrutamento:

- a)
- b)
- c)

- Formulários :

- Observações:

-

- DOCUMENTOS EM ANEXO:

-
-
-
-

ANEXO 3
RELAÇÃO DAS PERGUNTAS E TABULAÇÃO
DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS

PERGUNTAS UTILIZADAS NO QUESTIONÁRIO

1 A <u>análise do currículo</u> do candidato
2 A <u>estabilidade profissional</u> alcançada pelo candidato em seus empregos anteriores
3 A conferência das <u>fontes de referência</u> do candidato
4 A <u>aparência física</u> do candidato (seu corte de cabelo, o uso de adereços, sua higiene pessoal, seu modo de vestir, entre outros)
5 O <u>estilo de vida</u> apresentado pelo candidato (suas práticas de lazer, seu gosto por esportes, entre outros)
6 Os <u>hábitos pessoais</u> do candidato (como o hábito de fumar, por exemplo)
7 A maneira <u>como o candidato se porta</u> durante a entrevista (sua postura corporal, seu grau de concentração no diálogo, seus gestos, entre outros)
8 O <u>interesse</u> que o candidato demonstra <u>pela empresa contratante</u> (o nível das perguntas que ele elabora sobre aspectos institucionais)
9 O conceito que o candidato aparenta ter a seu próprio respeito (seu <u>autoconceito</u> , seus pontos fortes e pontos a melhorar)
10 As <u>realizações profissionais anteriores</u> do candidato (resultados palpáveis que o entrevistado obteve em outros empregos)
11 A facilidade de <u>comunicação verbal</u> do candidato
12 A <u>ética profissional</u> do candidato (demonstrada através de comentários a respeito de seus ex-empregadores, por exemplo)
13 A <u>ética pessoal</u> do candidato (a maneira como conduz sua vida pessoal, o tempo que demorou para concluir seus estudos, seu estado civil, entre outros)
14 O fato do candidato já ter passado por <u>carreiras diferentes</u> , antes de exercer sua atual profissão
15 Você deseja fazer algum comentário sobre critérios de análise de seleção de candidatos a gerentes?

QUESTIONÁRIO SOBRE A CONTRATAÇÃO DE NOVOS GERENTES
Respostas de empresas do setor Metal-Mecânico de Curitiba
Frequências observadas de respostas aos questionários

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Total
1	05	06	01	0	0	12
2	04	06	0	0	02	12
3	06	03	01	0	02	12
4	07	02	03	0	0	12
5	02	06	02	0	02	12
6	0	05	03	01	03	12
7	07	04	01	0	0	12
8	07	03	01	01	0	12
9	07	04	0	01	0	12
10	09	03	0	0	0	12
11	04	07	0	0	01	12
12	10	01	0	0	01	12
13	06	05	0	0	01	12
14	03	06	02	0	01	12
Total	77	61	14	3	13	168

ANEXO 4
METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS RESPOSTAS
AOS QUESTIONÁRIOS

METODOLOGIA EMPREGADA NA ANÁLISE DAS RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS

Os dados apresentados nos questionários foram considerados informações complementares àquelas obtidas nas entrevistas pessoais, junto às doze empresas.

Foram analisadas as respostas às quatorze¹ perguntas dos doze questionários. A análise das respostas foi feita através do teste não-paramétrico QUI-QUADRADO (MATTAR, 1994b, p. 88; SIEGEL, 1975, p. 46-52).

O teste qui-quadrado é utilizado para verificar se a distribuição de frequência absoluta observada de uma variável é significativamente diferente da distribuição de frequência absoluta esperada (teórica ou conhecida). É basicamente uma prova do tipo aderência, isto é, demonstra o quanto que a distribuição observada se ajusta à distribuição esperada. Através da comparação entre os dois tipos de distribuição, aceita-se ou rejeita-se H_0 a determinado nível de significância α . Todas as condições para a utilização do teste foram avaliadas.

<i>Condições para a utilização do teste</i>
1. Exclusivamente para variáveis nominais ou ordinais
2. Observações independentes

As duas primeiras condições foram respeitadas na íntegra. A terceira condição é:

3. Não pode ser utilizado, se mais de 20% das frequências absolutas forem inferiores a 05 ou se qualquer frequência for inferior a 01.

¹ A décima-quinta pergunta é do tipo aberto; portanto, não participa do teste qui-quadrado.

Nesta pesquisa, foi analisada toda a população - as doze empresas de grande porte do setor metal-mecânico de Curitiba. Para cada uma das catorze perguntas, havia cinco níveis de resposta.

- Concorda Totalmente	CT
- Concorda Parcialmente	CP
- Não Concorda nem Discorda	NC / ND
- Discorda Parcialmente	DP
- Discorda Totalmente	DT

A distribuição esperada, partindo-se da hipótese H_0 de que todas as doze opiniões distribuem-se igualmente pelos cinco níveis de respostas, seria a seguinte:

	CT	CP	NC / ND	DP	DT
Freq. Esperada	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4

O máximo de frequência esperada obtida por nível é de 2,4, quer dizer, inferior ao valor 5 exigido pela condição. Como está-se analisando toda a população, não é possível aumentar-se o tamanho da mesma. A solução foi agrupar-se as cinco categorias de respostas em três grupos:

CONCORDA	- Concorda Totalmente - Concorda Parcialmente
NÃO CONCORDA NEM DISCORDA	- Não Concorda nem Discorda
DISCORDA	- Discorda Parcialmente - Discorda Totalmente

Deste modo, as frequências esperadas nos doze questionários, aproximam-se do valor 05, conforme o proposto na terceira condição.

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Freq. Esperada	4	4	4

PROCEDIMENTOS DE UTILIZAÇÃO DO TESTE QUI-QUADRADO

1. Determinação de H_0 como sendo a negativa da existência de diferenças de distribuição de frequências observadas e esperadas

H_0 : As opiniões são igualmente distribuídas

H_1 : As opiniões não são igualmente distribuídas

2. Estabelecimento de um nível de significância $\alpha = 0,01$ (1 %) e $\alpha = 0,05$ (5 %)

3. Distribuição das frequências esperadas sob H_0 . Se não houver diferenças nas distribuições das opiniões, a frequência será de 04 respostas por posição.

4. Região de rejeição. Para $\alpha = 0,01$ ou para $\alpha = 0,05$, o valor do grau de liberdade (gl) é 2 (ou $k-1$, onde k corresponde ao número de categorias).

5. Cálculo do valor do qui-quadrado a partir das frequências observadas, segundo a fórmula

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

onde o_i = número de observações classificadas na categoria i

e_i = número de casos na categoria i , sob H_0 (distribuição teórica)

6. Compara-se o valor do qui-quadrado calculado com o do qui-quadrado tabelado, decidindo-se pela aceitação ou rejeição de H_0 .

• ANÁLISE DAS RESPOSTAS

Os valores do qui-quadrado tabelado foram verificados na Tabela C (SIEGEL, 1975, p. 280). As perguntas de 01 à 04 rejeitaram a hipótese H_0 aos níveis de significância $\alpha = 5\%$ e $\alpha = 1\%$.

1 A análise do currículo apresentado pelo candidato, tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	11	1	0
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	18,50 > 9,21 Rejeitar H_0		
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	18,50 > 5,99 Rejeitar H_0		

2 A estabilidade profissional alcançada pelo candidato em seus empregos anteriores, tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	10	0	2
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	14,0 > 9,21 Rejeitar H_0		
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	14,0 > 5,99 Rejeitar H_0		

3 A conferência das fontes de referência do candidato tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	9	1	2
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	9,5 > 9,21 Rejeitar H_0		
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	9,5 > 5,99 Rejeitar H_0		

4 A aparência física do candidato (seu corte de cabelo, o uso de adereços, sua higiene pessoal, seu modo de vestir, entre outros), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	9	3	0
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	10,5 > 9,21 Rejeitar H_0		
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	10,5 > 5,99 Rejeitar H_0		

Na pergunta 05, a hipótese H_0 foi rejeitada a um nível de significância $\alpha = 5\%$, porém foi aceita a um nível $\alpha = 1\%$. Portanto, podemos afirmar que sobre o estilo de vida dos candidatos, as respostas do grupo assemelham-se entre si a um nível de 95%.

5 O estilo de vida apresentado pelo candidato (suas práticas de lazer, seu gosto por esportes, entre outros), tem uma importância significativa nas decisões de contratação			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	8	2	2
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	6,0 < 9,21		
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	6,0 > 5,99		
	Aceitar H_0		
	Rejeitar H_0		

A pergunta 06 teve a hipótese H_0 aceita aos níveis de significância $\alpha = 5\%$ e $\alpha = 1\%$. Isto é, deve-se considerar que o grupo de empresas mantém opiniões distintas entre si, diante da questão dos hábitos pessoais do candidato.

6 Os hábitos pessoais do candidato (como o hábito de fumar, por exemplo), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa			
	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	5	3	4
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	0,5 < 9,21		
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	0,5 < 5,99		
	Aceitar H_0		
	Aceitar H_0		

As demais respostas (de 07 à 14), rejeitaram a hipótese H_0 aos níveis de significância $\alpha = 5\%$ e $\alpha = 1\%$.

7 A maneira como o candidato se porta durante a entrevista (sua postura corporal, seu grau de concentração no diálogo, seus gestos, entre outros), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	11	1	0
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	18,50 > 9,21	Rejeitar H_0	
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	18,50 > 5,99	Rejeitar H_0	

8 O interesse que o candidato demonstra pela empresa contratante (o nível das perguntas que ele elabora sobre aspectos institucionais) tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	10	1	1
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	13,50 > 9,21	Rejeitar H_0	
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	13,50 > 5,99	Rejeitar H_0	

9 O conceito que o candidato aparenta ter a seu próprio respeito (seu autoconceito, seus pontos fracos e fortes), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	11	0	1
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	18,50 > 9,21	Rejeitar H_0	
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	18,50 > 5,99	Rejeitar H_0	

10 As realizações profissionais anteriores do candidato (resultados palpáveis que o entrevistado obteve em outros empregos), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	12	0	0
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	24,0 > 9,21	Rejeitar H_0	
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	24,0 > 5,99	Rejeitar H_0	

11 A facilidade de comunicação verbal do candidato tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	11	0	1
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	18,50 > 9,21	Rejeitar H_0	
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	18,50 > 5,99	Rejeitar H_0	

12 A ética profissional do candidato (demonstrada através de comentários a respeito de seus ex-empregadores, por exemplo), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	11	0	1
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	18,50 > 9,21	Rejeitar H_0	
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	18,50 > 5,99	Rejeitar H_0	

13 A ética pessoal do candidato (a maneira como conduz sua vida pessoal, o tempo que demorou para concluir seus estudos, seu estado civil, entre outros), tem uma importância significativa nas decisões de contratação da empresa

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	11	0	1
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	18,50 > 9,21	Rejeitar H_0	
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	18,50 > 5,99	Rejeitar H_0	

14 O fato do candidato já ter passado por carreiras diferentes, antes de exercer sua atual profissão, tem uma importância significativa nas decisões de contratação

	CONCORDA	NC / ND	DISCORDA
Frequência Observada	9	2	1
Frequência Esperada	4	4	4
Qui-quadrado ($\alpha = 0,01$)	9,50 > 9,21	Rejeitar H_0	
Qui-quadrado ($\alpha = 0,05$)	9,50 > 5,99	Rejeitar H_0	

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLAIN, C. Saiba como se comportar na entrevista. *Folha de S. Paulo*, p. 3, 18 fev. 1996.
- Airline denies hiring only thin young men and women. *Personnel Management*, v. 26, n. 6, p. 81, jun. 1994.
- AQUINO, C. P. *Administração de recursos humanos*. 1. ed. São Paulo : Atlas, 1980.
- BAKER, H. G.; SPIER, M. S. The employment interview : guaranteed improvement in reliability. *Public Personnel Management*, v. 19, n. 1, p. 85-90, Spring 1990.
- BATES, J. Attributes for success at work. *Personnel Management*, v. 26, n. 6, p. 71, jun. 1994.
- BERGAMINI, C. W. *Psicologia aplicada à administração de empresas*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1988.
- BERNARDI, M. A. Globe-trotters de paletó e gravata. *Exame*, v. 28, n. 18, p. 84-6, ago. 1995.
- BERNARDO, J. Sua letra pode influir na conquista da vaga. *Folha de S. Paulo*, p. 1, 21 ago. 1994.
- BOYD, JR.; H., WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica : texto e casos*. 3. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1978.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. *Dinâmica das pesquisas em ciências sociais*. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1977.

- BUENO, J. H. *Manual do selecionador de pessoal : do planejamento à ação*. São Paulo : LTR, 1994.
- CAIXETA, N. Uma saga dos anos 90 : a luta de um executivo demitido para conseguir um novo emprego. *Exame*, v. 27, n. 6, p. 69-74, mar. 1995.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-7, jul./set. 1991.
- CARNEY, L. S.; O’KELLY, C. G. Barriers and constraints to the recruitment and mobility of female managers in the japanese labor force. *Human Resource Management*, v. 26, n. 2, p. 193-216, Summer 1987.
- CASE, T. A. *Como conquistar um ótimo emprego : e dar um salto importante em sua carreira profissional*. São Paulo : McGraw-Hill, 1989.
- CASTANHEIRA, J. Procuram-se executivos. *Exame*, v. 26, n. 24, p. 90-5, nov. 1994.
- _____. O vento continua soprando a favor. *Exame*, v. 28, n. 14, p. 93-4, jul. 1995.
- CASTRO, C. M. *A prática da pesquisa*. São Paulo : McGraw-Hill, 1977.
- CAVEDON, N. R. O rito de passagem. *RH : Informação Profissional*, v. 8, 1991, n. 33, p. 45-8.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. Ed. compacta. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1994.
- Como avaliar pessoas. *Exame*, v. 27, n. 3, p. 110-1, fev. 1995.
- DURÃO, V. S. Mulher ainda sofre discriminação no mercado formal de trabalho. *Gazeta Mercantil*, p. 9, 19 mai. 1995.
- Estilo de resultados. *Veja*, v. 28, n. 9, p.40-1, mar. 1995.
- FERREIRA, R. Não pare de estudar. *Veja*, v. 29, n. 9. p. 7-9, fev. 1996.
- FLORENCE, A. Crescem as exigências na contratação de profissionais de alto escalão. *Gazeta Mercantil*, p. 8, 20 fev. 1995.

- FRANCO, S. C. Entrevista : uma técnica eficaz de seleção? *Educação e Seleção*, n. 2, p. 65-9, dez. 1980.
- GABRIS, G. T.; ROCK, S. M. Situational interviews and job performance : the results in one public agency. *Public Personnel Management*, v. 20, n. 4, p. 469- 83, Winter 1991.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 58-63, mar./abr. 1995.
- _____. Pesquisa qualitativa : tipos fundamentais. *RAE*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 21-9, mai./jun. 1995.
- GOMES, M. T. A jovem guarda sobe ao Olimpo. *Exame*, v. 27, n. 5, p. 56-61, mar. 1995.
- _____. Bilhete de volta para os expatriados. *Exame*, v. 28, n. 15, p. 52-4, jul. 1995.
- Graphology in business. *Management Today*. p. 17, oct. 1994.
- HAYES, T. L.; CITERA, M.; BRADY, L. M.; JENKINS, N. M. Staffing for persons with disabilities : what is “fair” and “job related” ? *Public Personnel Management*, v. 24, n. 4, p. 413-25, Winter 1995.
- INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Competitividade da indústria paranaense : uma análise setorial*. Curitiba : IPARDES, 1994.
- KINARD, J.; RENAS, S. Negligent hiring : are hospitals vulnerable? *Public Personnel Management*, v. 20, n. 3, p. 263-71, Fall 1991.
- KORABIK, Karen; ROSIN, Hazel M. The impact of children on women’s career behaviour and organizational commitment. *Human Resource Management*, v. 34, n. 4, p. 513-28, Winter 1995.
- LABAND, D. N.; LENTZ, B. F. Is there sex discrimination in the legal profession : further evidences on tangible and intangible margins. *The Journal of Human Resources*, v. 28, n. 2, p. 231-58, Spring 1993.
- LEITE, J. A. *Metodologia de elaboração de teses*. São Paulo : McGraw-Hill, 1978.

LEWIS, G. B. Men and women toward the top : backgrounds, careers, and potential of federal middle managers. *Public Personnel Management*, v. 21, n. 4, p. 473-85, Winter 1992.

LITTLEFIELD, D. Selection seminars seek to prevent “clone recruitment” by barristers. *Personnel Management*, v. 26, n. 12, p. 16, dec. 1994.

LOBOS, J. A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo : Atlas, 1979.

LODI, J. B. *A entrevista : teoria e prática*. São Paulo : Pioneira, 1977.

LOWRY, P. E. The structured interview : an alternative to the assessment center ? *Public Personnel Management*, v. 23, n. 2, p. 201-13, Summer 1994.

_____. The assessment center : reducing interassessor influence. *Public Personnel Management*, v. 20, n. 1, p. 19-26, Spring 1991.

MARIN, D. C.; PEREZ, L. Mentir em currículo às vezes dá certo. *Folha de S. Paulo*, p. 1, 21 mai. 1995.

MARTINS, G. A. *Manual de elaboração de monografias*. São Paulo : Atlas, 1989.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo : Atlas, 1994. v. 1.

MOREIRA, T. Intuição de funcionários deve ser considerada. *Diário do Comércio e Indústria*, Curitiba, p.1, 18 mar. 1993.

OLIVEIRA, N. G. de. Preconceito já era. *Gazeta do Povo*, Curitiba, p. 34, 17 set. 1995.

PEREZ, L. Esoterismo ronda processo de seleção. *Folha de S. Paulo*, p. 1, 4 jun. 1995.

_____. Integração de software aperfeiçoa RH. *Folha de S. Paulo*, p. 1, 6 ago. 1995.

_____. Profissionais se “fantasiam” para trabalhar. *Folha de S. Paulo*, p. 1, 26 fev. 1995.

- PONTES, B. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo : LTR, 1988.
- PULPATTO, L. A mulher x relação de trabalho. *Folha de Londrina*, p. 3, 8 mar. 1995.
- ROSSETTO, R. Baixinho e mal pago. *Exame*, v. 29, n. 3, p. 80-3, 1 jan. 1996.
- RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 11. ed. Petrópolis : Vozes, 1986.
- RYAN, A. M.; BARBERA, K. M.; SACKETT, P. R. Strategic Individual Assessment : issues in providing reliable descriptions. *Human Resource Management*, v. 29, n. 3, p. 271-84, Fall 1990.
- SANTOS, O. B. *Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional*. 8. ed. São Paulo : Pioneira, 1980.
- SCHNEIDER, S. National vs. corporate culture : implications for human resource management. *Human Resource Management*, v. 27, n. 2, p. 231-46, Summer 1988.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Classificação de empresas sob o aspecto econômico. IN: _____. *Sistema de Informações Gerenciais*. Curitiba : SEBRAE, 1995. p. 1-5.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Empresas por grupo de atividade econômica*. Curitiba : SEBRAE, 1995. Nota de tabela.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Listagem de empresas cadastradas. IN: _____. *Sistema de Informações Gerenciais*. Curitiba : SEBRAE, 1995. p. 1-4.
- SGANZERLA, V. Bom currículo só não basta. *Exame*, v. 28, p. 128-30, 21 jun. 1995.
- STONER, J. ; FREEMAN, R. *Administração*. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1995.

- SUTTON, R I.; LOUIS, M.R. How selecting and socializing newcomers influences insiders. *Human Resource Management*, v. 26, n. 3, p. 347-61, Fall 1987.
- TRIVIÑOS, A. N. *Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo : Atlas, 1987.
- ULIANA, N. Oito novas regras para conseguir um emprego rápido. *Nova*, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 70-3, fev. 1996.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. *Normas para apresentação de trabalhos*. 4. ed. Curitiba : UFPR, 1994. 8v.
- YIN, R. K. *Case study research : desing and methods*. Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1987.
- WEISS, D. *Entrevista de seleção : como conduzi-la com êxito*. São Paulo : Nobel, 1992.
- WERTHER Jr., W.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- WILLIHNGANZ, M. A.; MEYERS, L. S. Effects of time of day on interview performance. *Personnel Management*, v. 22, n. 4, p. 545-9, Winter 1993.